DER KOLLEKTIVE EINKAUF IM SCHWEIZERISCHEN GASTGEWERBE

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER WÜRDE
EINES DOCTOR RERUM POLITICARUM
DER RECHTS- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT BERN

VORGELEGT VON

WERNER ERNST SENN

VON TECKNAU (BL)

BERN · STÄMPFLI & CIE · 1956

DER KOLLEKTIVE EINKAUF IM SCHWEIZERISCHEN GASTGEWERBE

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER WÜRDE
EINES DOCTOR RERUM POLITICARUM
DER RECHTS- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT BERN

VORGELEGT VON

WERNER ERNST SENN

VON TECKNAU (BL)

BERN · STÄMPFLI & CIE · 1956

DER KOLLEKTIVE EINKAUF IM SCHWEIZERISCHEN GASTGEWERBE

INAUGURAL-DISSERTATION

ZUR ERLANGUNG DER WÜRDE
EINES DOCTOR RERUM POLITICARUM
DER RECHTS- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT BERN

VORGELEGT VON

WERNER ERNST SENN

VON TECKNAU (BL)

BERN · STÄMPFLI & CIE · 1956

Seite

E. Kollektiver Einkauf in der Praxis 102

I. Die Einkaufsorganisationen und ihre Entwicklung 102

II. Die Geschäftstätigkeit der HOWEG 107

1. Der allgemeine organisatorische Aufbau 107

2. Die Mitgliedschaft 112

3. Das Eigenlagergeschäft 115

a) Die Organisation der Eigenlagerhaltung 116

b) Der Warenverkauf 120

4. Das Vertragsgeschäft 125

5. Das Zahlungs- und Verrechnungssystem 130

III. Die «ORBEGA» und ihre Stellung gegenüber dem Gastgewerbe . . . 132

Anhang 135

R. UNIV. BIBLIOTHEEK LEIDEN

VERZEICHNIS DER FIGUREN UND TABELLEN

Seite

Figur 1: Gliederung des schweizerischen Gastgewerbes nach Massgabe der erstellten Haupt- und Nebenleistungen 6

Figur 2: Die Systematik des Ertrages im Gastgewerbe 10

Figur 3: Entwicklung des Mitgliederbestandes (der HOWEG) nach Gastwirtschafts- und Hotelbetrieben 114

Figur 4: HOWEG – Organisatorischer Aufbau 119

Tabelle 1: Wertmässige Angaben über den Verbrauch von Nahrungsmitteln und Getränken im Hotelgewerbe durch Gäste, Hotelangestellte und durch die Hotelierfamilie (Schätzungen SHV) 14

Tabelle 2: Der Warenaufwand des Wirtegewerbes nach Warengruppen, für das Jahr 1953 15

Tabelle 3: Die Entwicklung einiger für das Gastgewerbe bedeutsamer Nahrungsmittelpreise in den Jahren 1929–1953. . . . . 18/19

Tabelle 4: Absolute und prozentuale Preisbewegung einiger für das Gastgewerbe wichtiger Nahrungsmittel in den Jahren 1929 bis 1949 und 1929 bis 1953 21

Tabelle 5: Gastgewerbliche Brutto-Zuschläge zu den Einstandspreisen . . . 26

Tabelle 6: Wertmässige und prozentuale Veränderung der Mahlzeitenpreise in der Schweizer Hotellerie: 1929–1953 29

Tabelle 7: Die Marktformen 50

Tabelle 8: Grössengliederung des Gastgewerbes nach Massgabe der Sitzplatzzahl 54

Tabelle 9: Grössengliederung der Hotelbetriebe nach Massgabe der Bettenzahl 56

Tabelle 10: Bahntransportkosten einiger Genussmittel 67

Tabelle 11: Der Mitgliederwechsel in der HOWEG in den Jahren 1949–1954 . 87

Tabelle 12: Vergleichsweise Gegenüberstellung der Investitions- und Finanzierungsverhältnisse der HOWEG in den letzten fünf Jahren 111

Tabelle 13: Eigenlagerumsatz- und Transportkostenentwicklung bei der HOWEG 122

Tabelle 14: Mengenmässiger Warenumsatz der HOWEG im Jahre 1954/55 . . 123

Tabelle 15: Die Entwicklung der HOWEG hinsichtlich Mitgliederzahl, Gesamtumsatz und Gesamtkosten 124

Tabelle 16: Die Entwicklung des HOWEG-Vertragsgeschäftes 128

Tabelle 17: Beanspruchte durchschnittliche Zahlungsfristen und Debitorenverluste 131

Tabelle 18: Preisvergleiche zwischen Lieferungen ab HOWEG-Eigenlager und ab Lager privater Konkurrenten der HOWEG 138

LITERATURVERZEICHNIS

AMONN, A.: Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie. Bern 1948.
— Leitfaden zum Studium der Nationalökonomie. Bern 1945.
— Simonde de Sismondi. Band I. Bern 1945.
— Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme. 2. Auflage. Bern 1944.

ARDÜSER, M.: Der Grosseinkauf im Einzelhandel. Diss. Bern 1944.

BERNHEIMER, R.: Die Gleichbehandlung der Genossenschafter im schweizerischen Obligationenrecht. Zürich 1949.

BÖHLER, E. und BÖHI, H.: Gutachten über die wirtschaftliche Lage der Schweizer Hotellerie. Herausgegeben vom SHV. Basel 1940.

Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung:
— zu einem Gesetzesentwurf über die Revision der Titel XXIV bis XXXIII des schweizerischen Obligationenrechtes (vom 21. Februar 1928). In: Bundesblatt, Band I, 1928.
— zum Entwurf eines Bundesgesetzes über rechtliche und finanzielle Massnahmen für das Hotelgewerbe, vom 10. Dezember 1954.

BÜCHER, K.: Die Entstehung der Volkswirtschaft. Erste Sammlung: 17. Auflage. Tübingen 1926.

Eidgenössisches Finanz- und Zolldepartement: Zum Problem der gleichmässigen Besteuerung der Erwerbsunternehmungen. – Bericht vom 14. Februar 1955 der Expertenkommission zur Prüfung der Möglichkeiten gleichmässiger steuerlicher Belastung der Erwerbsunternehmungen ohne Rücksicht auf die Rechtsform, an das Eidgenössische Finanz- und Zolldepartement. (Expertenkommission für die Motion Piller.) Basel 1955.

Eidgenössisches Statistisches Amt: Jahrbücher, statistische.
— Schema der Erwerbszweige (betreffend die Volkszählung 1950). Bern 1951.

EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. 6. Auflage. Berlin-Göttingen-Heidelberg. 1950.

FELIX, K.: Preisabreden im schweizerischen Hotelgewerbe. Basel 1934.

GALENICA AG: Geschäftsberichte und Statuten.
— Schweizer Apotheker-Zeitung. Sondernummer 8, vom 21. Februar 1953.

GÖLDEN, H.: Strukturwandlungen des schweizerischen Fremdenverkehrs, 1890–1935. Zürich 1938.

GSELL, E.: Die kaufmännische Unternehmung. 3. Auflage. Zürich 1946.

GUHL, TH.: Das Schweizerische Obligationenrecht, mit Einschluss des Handels-, Wechsel- und Versicherungsvertragsrechtes. 4. Auflage. Zürich 1948.

GUHL, TH. und KUMMER, M.: Kollektivgesellschaft. In: Schweizerische Juristische Kartothek. 1941–1955.

GUYER-FREULER, ED.: Das Hotelwesen der Gegenwart. 2. Auflage. Zürich 1885.

Handelsgesellschaft Zürich-Oerlikon, schweizerische: Statuten 1943.

HOWEG: Geschäftsreglement für Vertragslieferanten.
— «HOWEG 1931–1941».

HOWEG-Nachrichten.
— Jahresberichte 1931–1955.
— Preislisten.
— Statuten.
— Vertragslieferantenvertrag.
JÖHR, W. A.: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Band I. St. Gallen 1943.
KESSLER, E.: Steuereinschätzungs-Erfahrungen. 3. Auflage. Zürich 1947.
KOLONIAL EG: Statuten 1947.
Kommentare zum schweizerischen Zivilgesetzbuch:
— BECKER, H.: Kommentar zum ZGB. Obligationenrecht. Band VII. 1. Abteilung: Die Kollektivgesellschaft. Bern 1943.
— BÜRGI, F. W.: Kommentar zum ZGB. V. Band. Obligationenrecht. 5. Teil: Die Aktiengesellschaft. Zürich 1949.
— JANGGEN, A. und BECKER, H.: Kommentar zum ZGB. Obligationenrecht. Band VII. 3. Abteilung: Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Bern 1939.
— Schweizerische Juristische Kartothek: 1941–1955.
— SIEGWART, A.: Kommentar zum ZGB. Obligationenrecht. V. Band: 4. Teil: Die Personengesellschaften. Zürich 1938.
LEHMANN, H.: Die Schweiz im Spiegel der Jahrhunderte. Zürich 1937.
LIEBENAU, TH.: Das Gasthof- und Wirthshauswesen der Schweiz in älterer Zeit. Zürich 1891.
LIGA: Statuten 1951.
LISOWSKY, A.: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktion. Betriebswirtschaftliche Blätter. Jahrgang 7, Heft 3, Wien 1936.
Luzerner-Bericht: Die Schweizerische Hotellerie, ihre gegenwärtige Lage und die zu ihrer Stützung und Förderung notwendigen Massnahmen. Sonderheft 56 der «Volkswirtschaft». Bern 1952.
MARBACH, F.: Beitrag zur Kontroverse um den Monopolbegriff. In: Festschrift für Alfred Amonn. Bern 1953.
MÜNCH, T.: Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis. Zürich/Leipzig 1930.
ORBEGA: Statuten.
— Kundenvertrag.
— Propaganda.
OSER/SCHÖNENBERGER: Schweizerisches Zivilgesetzbuch mit Obligationenrecht. Zürich 1947.
PREISER, E.: Besitz und Macht in der Distributionstheorie. In: «Synopsis», Festgabe für Alfred Weber. Herausgegeben von Edg. Salin, Basel. Heidelberg.
RÖPKE, W.: Die Lehre von der Wirtschaft. 5. Auflage. Erlenbach-Zürich 1949.
Schweizerische Bundeskanzlei: Bereinigte Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen. 1848–1947.
Schweizerischer Fremdenverkehrsverband: Publikationen.
Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft: Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft. Band I und II. Ausgabe 1955. Lausanne/Basel/Zürich 1955.
Schweizer Hotelier-Verein: Bericht der wirtschaftlichen Beratungsstelle über die «Preis- und Rentabilitätssituation in der Hotellerie» in den Jahren 1937, 1941/42, 1942 (nach Vorschlag SHV für Preiserhöhung im Frühjahr 1942).

Schweizer Hotelier-Verein: Bericht der wirtschaftlichen Beratungsstelle über die «Notwendigkeit einer Erhöhung der Minimalpreise». Februar 1940.
— Erhebung über die Milch- und Milchproduktenpreise im März 1937.
— Erhebung über die Fleischpreise im Jahre 1939.
— Gesuch um Anpassung der Hotel-Preise. Vom 8. April 1948.
— Die Preisbildung im Gastgewerbe auf Grund der Verfügungen der eidgenössischen Preiskontrollstelle. (Übersicht über die wichtigsten Preisvorschriften. November 1945.)
— Preisregulative 1929–1946 und Preisordnung vom 17. Dezember 1947.
— Vergleich der Hotel-Minimalpreise 1939 mit den bis November 1946 bzw. Dezember 1947 von der EPK als zulässig erklärten Erhöhungen.
— Zusammenstellungen über die Verteuerung der Betriebskosten in der Hotellerie. Jahre 1942, 1943, 1944 und 1945.

Schweizerischer Tabakverband: Konvention. Ausgabe 14. September 1950. Nachdruck 1954.

Schweizerischer Wirteverein: Das schweizerische Gastgewerbe im Rahmen von Wirtschaft und Staat. Zürich 1940.
— Schweizerischer Wirtekalender, 1955.

SEILER, F.: Die Lage der schweizerischen Hotellerie. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft. 71. Jahrgang, 1935, Heft 1.
— Das Problem der Hotelsanierung im Lichte der Währungsanpassung. In: Festgabe für Ernst Scherz. Bern 1937.

v. STACKELBERG, HEINR.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. 2. Auflage. Bern/Tübingen 1951.

STREIFF, R. C.: Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe. In: Festgabe für Hermann Seiler. Zürich 1946.

UNION, *Usego:* Statuten 1955.
— Statutenentwurf 1950.

Verband Schweizerischer Fischzüchter: Preiskonvention.

Vereinigung Schweizerischer Gärungsessig-Fabrikanten: Preisreglement.
— Verpflichtungsschein.

VÖLK, K. H.: Die schweizerischen Kursäle. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 91. Jahrgang, Heft 1, 1955.

WAGEMANN, E.: Narrenspiegel der Statistik. 3. Auflage. Bern 1950.

WALTHER, A.: Die festen Kosten, der Feind des Hotelunternehmens. In: Festgabe für Hermann Seiler. Zürich 1946.
— Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung.
Band I: Der Betrieb. Zürich 1947.
Band II: Die Unternehmung. Zürich 1953.

WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. (Zit. bei Jöhr: Wirtschaftspolitik, Band I, S. 240).

WEG: «Monatsnachrichten-Blatt» und Preisliste.

WEGST, O.: Der selbständige schweizerische Lebensmittelgrosshandel und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-Detailhandels. Bern 1947.

Wirte-Genossenschaft-Zofingen: Jahresberichte.
— Statuten.

Zentrale für Verkehrsförderung, Schweizerische, Zürich, und *Verband der Schweizer Badekurorte:* Das kleine Bäderbuch der Schweiz.

VORWORT

Das schweizerische Gastgewerbe wird schon seit vielen Jahren von einer schweren Ertragskrise bedroht, deren Ursache in den ständig ansteigenden Einkaufspreisen einerseits und in der Schwierigkeit, ja sogar Unmöglichkeit der vollen Anpassung der Verkaufspreise andererseits begründet liegt. Die Praxis hat diesem Umstande schon vor einem Vierteljahrhundert durch die Schaffung von Selbsthilfeorganisationen Rechnung zu tragen versucht, doch fehlte bis heute jegliche wissenschaftliche Fundierung der damit verbundenen Fragestellungen. Meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. K. Krapf, verdanke ich den Hinweis auf diesen Problemkreis sowie manche wertvolle Anregung, die schliesslich zum erfolgreichen Abschluss der Arbeit führte. Ihm wie auch allen übrigen Förderern meiner Abhandlung, insbesondere den gastgewerblichen Spitzenverbänden und deren Organen, gebührt an dieser Stelle mein ganz spezieller Dank.

Bei der Behandlung des ganzen Fragenkomplexes verliess ich bewusst die Methode der analytischen Untersuchung aller wesentlichen Tatsachen, um einem Verfahren zu folgen, das «gleichsam von unten her» an die Fragen der gastgewerblichen Einkaufsrationalisierung herantritt und so die geeigneten Massnahmen zur geforderten Senkung der Gestehungskosten erkennen liess. Die auf diese Weise erarbeitete Synthese stellt damit nichts anderes als einen Versuch dar, den kollektiven Einkauf im Gastgewerbe wirtschaftlich zu begründen und zu rechtfertigen. Leider haben sich im Verlaufe der Arbeit immer wieder Lücken und Mängel hinsichtlich der herangezogenen statistischen und betriebswirtschaftlichen Unterlagen bemerkbar gemacht, so dass das Zahlenmaterial schliesslich auf ein Minimum reduziert werden musste. Dennoch glaube ich berechtigt zu sein, diesem eine gewisse Allgemeingültigkeit zuzusprechen, zeigte sich doch in zahlreichen Gesprächen mit Fachleuten im grossen und ganzen eine Übereinstimmung mit der gastgewerblichen Wirklichkeit. Dort, wo dies nicht zutreffen sollte, hoffe ich mindestens einen Beitrag zur Lösung eines für das schweizerische Gastgewerbe lebenswichtigen Problems erbracht zu haben.

A. WESEN UND GLIEDERUNG DES SCHWEIZERISCHEN GASTGEWERBES

Die geographische Lage, die Naturschönheiten, die klimatischen Verhältnisse und zahlreiche andere Besonderheiten sicherten unserem Lande schon relativ früh eine Sonderstellung im internationalen Fremdenverkehr. Allerdings waren die Reisen noch bis spät ins 19. Jahrhundert hinein mangels moderner Verkehrsmittel und guter Strassen sowohl beschwerlich als auch teuer. Die Folge davon war, dass sich nur ein kleiner Teil der Bevölkerung Reisen nach oder in der Schweiz erlauben konnte. Der Reise- und Ferienverkehr jener Zeit war ein ausgesprochener Luxusverkehr und als solcher das Privileg des Adels und bestenfalls noch des wohlhabenden Bürgertums.

In den Jahrhunderten vor der grossen Technisierung der Wirtschaft war der Aufenthalt an einem Orte noch nicht so kostspielig. Wer nämlich sein Reiseziel erreicht hatte oder unterwegs einen kürzeren oder längeren Halt einschaltete, der begab sich, wenn immer möglich, in die Obhut eines Freundes oder eines Geistlichen. Am bekanntesten war die Gastfreundschaft der Klöster, gewährten sie doch jedermann unentgeltlich Schutz und Schirm. Obwohl den Klöstern teilweise recht bedeutende Vergabungen zukamen, reichten diese Einnahmen – es waren neben denjenigen aus eigenem klösterlichem Besitz nahezu die einzigen – immer weniger aus, um den stark ansteigenden Fremdenstrom aufzunehmen und zu bewirten. Der ursprünglich sakrale Charakter von Beherbergung und Verpflegung rückte immer mehr in den Hintergrund und machte einem *Beherbergungs-* und *Verpflegungsgewerbe* Platz, das wir heute allgemein als *Gastgewerbe* bezeichnen[1].

In der Schweiz erlebte das Gastgewerbe im 19. Jahrhundert einen beispiellosen Aufschwung, den es vor allem zwei Umständen zu verdanken hatte:

[1] Anders erklärt uns GUYER die Entstehung des Gastgewerbes. Er sagt: «Im Mittelalter gewährten die Klöster gewöhnlich gern unentgeltlich Unterkunft, bis sich nach und nach durch Ansiedlungen um die Klöster, Stifte und Abteien, sowie durch Zusammendrängen der Menschen in Dörfer und Städte die Versammlungslokale der Einheimischen auch zur Aufnahme von fremden Besuchern und Durchreisenden ausdehnten und aus dieser Aufnahme ein Geschäft, ein Beruf gemacht wurde und damit die Herbergen und Gasthäuser entstunden.» Vgl. GUYER-FREULER, ED.: Das Hotelwesen der Gegenwart. 2. Auflage. Zürich 1885. S. 2 f.

1. der weichenden Furcht vor der Unwirtlichkeit der Alpen und
2. dem Siegeszug der Eisenbahn und der Dampfschiffahrt.

Daneben waren es aber unzweifelhaft auch die Leistungen des Gastgewerbes selbst, mit denen es sich die Gunst in- und ausländischer Gäste erwarb. Als sprechendes Beispiel hiefür seien die ins 16. Jahrhundert zurückreichenden Lobreden Michel de Montaignes angeführt, in welchen sowohl die «kostbaren Stuben, wo gespeist wird», als auch die «vortrefflichen Köche» unseres Landes gepriesen werden[1].

Unterkunft und Verpflegung waren jedoch keineswegs die einzigen Leistungen, welche das Gastgewerbe anzubieten hatte. Denkt man z. B. an das schweizerische Bäderwesen und an dessen internationalen Ruf, so wird einem unwillkürlich bewusst, welche Bedeutung den Faktoren *Erholung* und *Heilung* im schweizerischen Gastgewerbe beizumessen ist. Die Heilung mag sogar ursprünglich die gastgewerbliche Hauptleistung gewesen sein, sollen doch «Funde an einigen Quellen auf prähistorische Zeiten zurückweisen» und an «etlichen Brunnen der Alpen Spuren der Römer» entdeckt worden sein[2]. So sagt denn auch «Das kleine Bäderbuch der Schweiz» an der zitierten Stelle: «Bevor die Furcht vor den Bergen sich im Menschen zur Entdeckerfreude wandelte, wurde er Gast der alpinen Gesundbrunnen. Die mittelalterlichen Hospize in den Sätteln der Alpen sind den Berggängern frühe Zufluchtsorte gewesen, die schirmenden Dächer über heilenden Wässern aber die ersten wirklichen Stationen einer Rast, die von den Kräften der Gebirgsnatur Stärkung und Heilung erwartete.»

Als weitere gastgewerbliche Leistung ist die *Unterhaltung* der Gäste zu betrachten. Darüber berichtet uns Liebenau[3] u. a. folgendes:

«Die Engländer, die immer und überall alles so haben wollen, wie zu Hause, führten zu ihrer Unterhaltung 1737 und 1739 auch die ersten Freimaurerlogen in Genf und Lausanne ein...»

und weiter unten:

«Zu denjenigen Spielen, welche der Gesundheit am zuträglichsten seien, weil sie alle Theile des Körpers in Bewegung setzen, gehören: Das Ballspiel, Volantspiel, Billardspiel, Kegel-, Kugel-, wie das Wurfstein-Spiel, denen im letzten Jahrhundert auch in Wirths- und Kurhäusern Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

[1] Lehmann, H.: Die Schweiz im Spiegel der Jahrhunderte. Zürich 1937. S. 372 ff.

[2] Das kleine Bäderbuch der Schweiz. Herausgeber Schweizerische Zentrale für Verkehrsförderung, in Zürich, und Verband der Schweizer Badekurorte. S. 5.

[3] Liebenau, Th. v.: Das Gasthof- und Wirthshauswesen der Schweiz in älterer Zeit. Zürich 1891. S. 235.

...Mehr als die Wirthe, thaten die Regierungen zur Unterhaltung einzelner Vornehmer, die sich länger an einem Orte aufhielten. So erzählt Stucki in seinen Antiquitates Convivales vom Jahre 1598, dass man in Zürich die Fremden zur Tafel lade, ihnen jede Gefälligkeit von Seiten des Rathes anerbiete, sie zu unterhalten suche, zu ihren Ehren Feste zu Wasser und zu Lande veranstalte, Fischfang, musikalische Produktionen, usw. In Unterwalden schoss man aus Mörsern an Orten, wo ein schönes Echo zu hören war, namentlich im 18. Jahrhundert, wie aus Reiseberichten ersichtlich ist.»

Damit ist die Bedeutung des Faktors Unterhaltung aber erst eigentlich angetönt. Ein genaueres Bild dieser Art gastgewerblicher Leistungserstellung erhalten wir erst, wenn wir uns vor Augen halten, dass Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe zusammen heute rund 19 Millionen Franken zur Unterhaltung der Gäste aufwenden[1], dass ferner sowohl die lokalen Verkehrsvereine als auch die zentralen Verkehrsverbände der Unterhaltung von Kurgästen ihr besonderes Interesse entgegenbringen und dass schliesslich 16 Kursäle, verteilt über das ganze Gebiet der Eidgenossenschaft, für die Entspannung und Erbauung der Gäste besorgt sind[2].

Endlich darf im Lande Pestalozzis auch die *Erziehung und Bildung* als wesentlicher Bestimmungsfaktor des Gastgewerbes nicht übersehen werden. Im Hinblick auf eine Klassifikation gastgewerblicher Unternehmungsarten wäre es aber wohl nicht ganz richtig, wenn die Ausbildungs- und Erziehungsstätten schlechthin erfasst würden. Vielmehr drängt sich eine Beschränkung auf diejenigen Betriebe auf, die durch die Verbindung von Lehranstalt, Beherbergungs- und Verpflegungsbetrieb in besonders enge Beziehung zum Gastgewerbe im strengen Sinne dieses Wortes treten. Daraus folgt, dass wir nur Internate von Lehranstalten, nicht aber alle anderen Schulen (wie z. B. Kantonsschulen, Universitäten usw.) als gastgewerbliche Unternehmungsarten anerkennen können.

So wie die Praxis innerhalb der Uhrenindustrie je nach der Art der Spezialisierung bzw. nach der Art der erstellten Hauptleistungen z. B. von Décolletage-, Schalen-, Zeiger-, Zifferblatt-, Gläser-, Ebauches und Finissages-Fabriken spricht – so dass sich in der Folge der Terminus «Uhrenindustrie» als Oberbegriff mit keinem der genannten Erwerbs-

[1] Im Luzerner-Bericht (Die Schweizerische Hotellerie, ihre gegenwärtige Lage und die zu ihrer Stützung und Förderung notwendigen Massnahmen – Sonderbericht 56 der «Volkswirtschaft». Bern 1952. S. 32) wird der Aufwand der Hotellerie für «Orchester und Unterhaltung» (betreffend das Jahr 1949) auf 8 Mio Fr. geschätzt, während uns der Schweizer Wirteverein den Aufwand des Wirtegewerbes für «Musik, mit Bewilligungsgebühr» (betreffend 1953) mit rund 11 Mio Fr. beziffert.

[2] Vgl. hiezu Völk, K. H.: Die schweizerischen Kursäle. In Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik. 91. Jahrgang, 1955, Heft Nr. 1, S. 67 ff.

zweige auf die gleiche Stufe stellen lässt –, so ist auch der Begriff «Gastgewerbe» ein solcher höherer Ordnung. Er umfasst nicht nur eine einzige Unternehmungskategorie, sondern eine Vielzahl von Unternehmungsarten. Das geht schon daraus hervor, dass auf Grund der gastgewerblichen Hauptleistungen: Beherbergung, Verpflegung, Erholung, Heilung, Unterhaltung und Bildung, bereits 63 Leistungskombinationen möglich sind. Abgesehen von weiteren, weniger bedeutungsvollen Unterscheidungsmerkmalen, beträgt die Zahl der möglichen gastgewerblichen Unternehmungsarten daher ebenfalls 63. Demgegenüber zählt das «Schema der Erwerbszweige» des Eidgenössischen Statistischen Amtes (zit. ESA)[1] insgesamt sogar 78 Unternehmungs- bzw. Erwerbsarten des Gastgewerbes auf, die in fünf Hauptgruppen aufgeteilt sind. Da es sich in diesem Schema darum handelt, alle nur denkbaren Möglichkeiten von Erwerbsarten aufzuzählen, ist diese grosse Zahl an sich nicht verwunderlich. Doch müssen wir sie als untauglich bezeichnen, wenn wir danach trachten, zu einer übersichtlichen systematischen Gliederung des Gastgewerbes zu gelangen. Wir beschränken uns aus diesen Gründen ausschliesslich auf die weiter oben erwähnten Merkmale der unterschiedlichen Leistungserstellung. Wenn wir dabei annehmen, dass die sechs gastgewerblichen Hauptleistungsarten für die verschiedenen Unternehmungskategorien nicht dieselbe Bedeutung haben, so richten wir uns dabei nicht etwa nach den Ertragsverhältnissen der einzelnen Leistungsarten, sondern nach der Bedeutung, die der jeweiligen Leistungsart im Rahmen des gastgewerblichen Angebotes zukommt. Diese Bedeutung widerspiegelt sich in den entsprechenden Investitionen und Einrichtungen sowie in der Art, wie dieselben angepriesen werden. So hebt beispielsweise die Propaganda der Lehranstalten mit Internaten nicht in erster Linie die Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen der Internate hervor, sondern vielmehr die Qualitäten der Schule. Die gastgewerblichen Internatsleistungen im engsten Sinne des Wortes, also Beherbergung und Verpflegung, spielen für die Unternehmung als Ganzes nur die Rolle von Nebenleistungen, was wir in Fig. 1 durch die gestrichelten Verbindungslinien zwischen der Gruppe der Internate und den durch sie erstellten spezifisch gastgewerblichen Leistungen zum Ausdruck bringen. Einen

[1] ESA: Schema der Erwerbszweige. Betreffend die Volkszählung des Jahres 1950. Herausgegeben im September 1951, S. 89 f. – Dieses Schema wird vom ESA im Anschluss an jede Volks- oder Betriebszählung herausgegeben und unterliegt somit einer ständigen Wandlung. Es umfasst sämtliche schweizerischen Erwerbszweige und trifft nach «sachlicher Anordnung» eine Zusammenstellung der «Erwerbsbezeichnungen», wobei als Grundlage die Art der erstellten Leistungen dient.

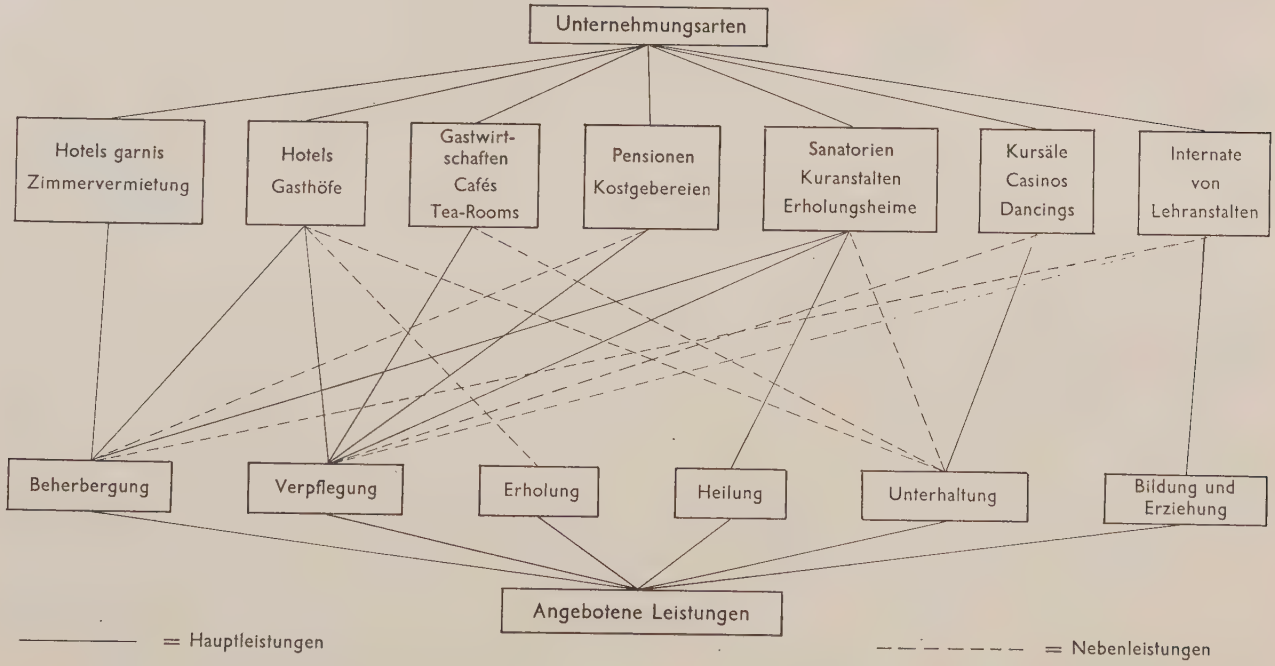
weiteren Extremfall stellen die Hôtels garnis dar. Ihre grundsätzlich einzige Leistung liegt in der Beherbergung von Gästen (siehe Fig. 1), wenn es auch kaum einen Betrieb geben wird, der darauf verzichten könnte, seinen Gästen zusätzlich das Frühstück (also eine Verpflegungsleistung) anzubieten, was u. E. aber noch nicht genügt, um von einem Verpflegungsbetrieb zu sprechen. Zwischen diesen beiden Grenzfällen «Hôtels garnis» und «Internate von Lehranstalten» finden wir noch eine ganze Reihe von Unternehmungen, die alle zumindest *eine* gastgewerbliche Haupt- und Nebenleistung erstellen und sich durch die Kombination derselben voneinander unterscheiden. Figur 1 soll versuchen, diesen Leistungsverbindungen Rechnung zu tragen und die gastgewerblichen Unternehmungen nach Massgabe der erstellten gastgewerblichen Leistungen und deren angebotsmässigen Bedeutung auseinanderzuhalten, um so ein nach objektiven Bestimmungsgründen gegliedertes schweizerisches Gastgewerbe darzustellen.

Zum Wesen des Gastgewerbes gehört aber auch die Besonderheit der Nachfrage nach gastgewerblichen Leistungen. Ein grosser Teil des gastgewerblichen Angebotes, insbesondere dasjenige der Hotellerie und zum Teil auch dasjenige des Gastwirtschaftsgewerbes, befriedigt einen Bedarf, der (im weitesten Sinne verstanden) als «Luxusbedarf» betrachtet werden darf[1]. Diese Tatsache kommt in einer relativ hohen Nachfrageelastizität nach gastgewerblichen Leistungen zum Ausdruck, d. h. dass bei verhältnismässig geringen Preissteigerungen in der Regel ein überproportionaler Rückgang der Nachfrage eintreten kann. Stillschweigende Voraussetzung ist dabei das Ausbleiben einer Anpassung der Nominaleinkommen, ansonst sich die befürchteten Wirkungen der Preissteigerung überhaupt nicht oder doch nur in beschränktem Umfange (z. B. nur hinsichtlich der Auslandgäste) verwirklichen dürften. Hinzu kommt, dass mit Ausnahme einiger besonders bevorzugter Gebiete (z. B. solche mit speziellen gesundheitsfördernden Qualitäten) nur sehr selten gastgewerbliche Angebots-Monopolstellungen anzutreffen sind. Marktstellungen also, die es den gastgewerblichen Leistungsanbietern erlauben würden, ohne bedeutende Frequenzeinbusse die Angebotspreise zu erhöhen. Vielmehr würde sich die bereits erwähnte Nachfrageelastizität so auswirken, dass entweder der bisherige Gast auf gastgewerbliche Leistungen überhaupt verzichten würde, oder aber seine Bedürfnisse an einem anderen, billigeren Orte zu befriedigen versuchte. In beiden Fällen wäre der zu teuer An-

[1] Vgl. Bühler und Böhi: Gutachten über die wirtschaftliche Lage der Schweizer Hotellerie. Herausgegeben vom SHV. Basel 1940. S. 10.

Gliederung des schweizerischen Gastgewerbes nach Massgabe der erstellten Haupt- und Nebenleistungen

Fig. 1



bietende der Leidtragende. Ein Beispiel für diese Preisabhängigkeit stellt die Frequenzentwicklung der schweizerischen Hotellerie in den Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg dar. Als das Preisgefälle zwischen der Schweiz und ihren Nachbarländern (vor allem Österreich), insbesondere auch infolge der ausländischen Abwertungswelle, zunahm, erlitt unsere Hotellerie eine starke Frequenzeinbusse. Die Gesamtzahl der Logiernächte sank von 23,2 Mio im Jahre 1947 auf 18,6 Mio im Jahre 1950, also um 20 %[1]. Eine Normalisierung der Konkurrenzverhältnisse trat bekanntlich erst dann ein, als die ausländischen Preisniveaus anstiegen und sich dem schweizerischen nahezu anglichen.

Wie wir in Fig. 1 dargestellt haben, deckt sich der allgemein gebräuchliche Begriff «Gastgewerbe» nicht mit demjenigen der «Hotellerie» oder des «Gastwirtschaftsgewerbes». Diese beiden Gewerbezweige gehören zwar unter den Sammelbegriff «Gastgewerbe», sind jedoch nicht die einzigen Bestandteile desselben. Wenn daher MÜNCH[2] die Begriffe «Hotel» und «Gastgewerbe» wie folgt umschreibt: «‚Hotel' ist ein Beherbergungsunternehmen mit mehr oder weniger ausgebautem Verpflegungsbetrieb, das die zeitgemässen Bedürfnisse des reisenden Kulturmenschen hinsichtlich Bau, Einrichtung und Bedienung befriedigt», und «den Leiter eines solchen Betriebes nennen wir nachstehend ‚Hotelier', den Berufsstand ‚Hotel- oder *Gastgewerbe*'», so sind wir mit ihm in bezug auf die Begriffe «Hotel und Hotelgewerbe» einig, lehnen aber die Identifizierung von «Gastgewerbe» und «Hotellerie» ab. Im gleichen Sinne halten wir es für unrichtig, die Bezeichnung «Gastgewerbe» an Stelle von «Gastwirtschaftsgewerbe oder Wirtegewerbe» zu verwenden[3].

Eine Untersuchung des gastgewerblichen Gemeinschaftseinkaufes müsste nun allerdings, sofern das Gastgewerbe in dem von uns aufgezeigten, umfassenden Umfange verstanden würde, beinahe ins Uferlose führen, ganz abgesehen davon, dass die in allen Teilen dieses Gewerbes bestehenden Lücken an zuverlässigen statistischen Unterlagen zu Schätzungen führen müssten, die das zulässige Mass weit überschritten. Aus diesen Gründen werden wir unserer Untersuchung nicht alle Zweige des Gastgewerbes zugrunde legen, sondern nur das Gastgewerbe «im engeren Sinn», worunter wir «Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe»

[1] Vgl. Schweizerischen Fremdenverkehrsverband. Publikation Nr. 28, 1950/51, S. 67 f.

[2] MÜNCH, TH.: Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis. Zürich/Leipzig 1930. S. 23.

[3] In diesem Sinne wird «Gastgewerbe» im «Gutachten Böhler und Böhi» (a. a. O. S. 29) verwendet.

zusammen verstehen wollen. Durch diese engere Formulierung des Begriffes «Gastgewerbe», wie wir ihn im folgenden immer verwenden, werden die Probleme und Erkenntnisse, die mit dem kollektiven Einkauf verbunden sind, in keiner Weise nachteilig beeinflusst. Die Einschränkung ist ausschliesslich grössenmässiger Art und eine Voraussetzung für genauere statistische Berechnungen.

B. DIE RENTABILITÄT IM GASTGEWERBE

I. DIE BEGRIFFE AUFWAND, ERTRAG UND RENTABILITÄT

Käufer der verschiedenen gastgewerblichen Leistungen ist im allgemeinen[1] der Gast, wobei wir als solchen nicht nur den Feriengast bezeichnen, sondern auch den Kur- und Erholungsbedürftigen sowie den Aufenthalter aus Berufs- und Besuchsgründen[2]. Sie alle machen (mehr oder weniger) Gebrauch vom Leistungsangebot des Gastgewerbes, sei es durch die Inanspruchnahme von Beherbergungsleistungen oder von Verpflegungsleistungen oder beider Leistungsarten zusammen.

Dadurch, dass ein Gast einen Teil des gastgewerblichen Leistungsangebotes für sich beansprucht – z. B. durch Konsumation von Speisen und Getränken – und als Entgelt den Preis dieser Leistungen bezahlt, verursacht er der betreffenden Unternehmung eine Einnahme. Werden die Einnahmen sämtlicher Gäste, welche eine Unternehmung im Laufe einer Rechnungsperiode besuchen, zusammengefasst, so ergibt sich der Geldausdruck der in diesem Zeitraum verkauften bzw. umgesetzten Leistungseinheiten, der sog. Umsatz oder der Erlös[3]. Der Erlös ist somit eine Funktion der verkauften Leistungseinheiten und deren Preise und stellt gesamthaft einen Teil des Ertrages einer Unternehmung dar, nämlich denjenigen, der leistungsbedingt ist, den Betriebsertrag. Da die Summe der Marktleistungen (wir verstehen darunter die effektiv verkauften Betriebs-

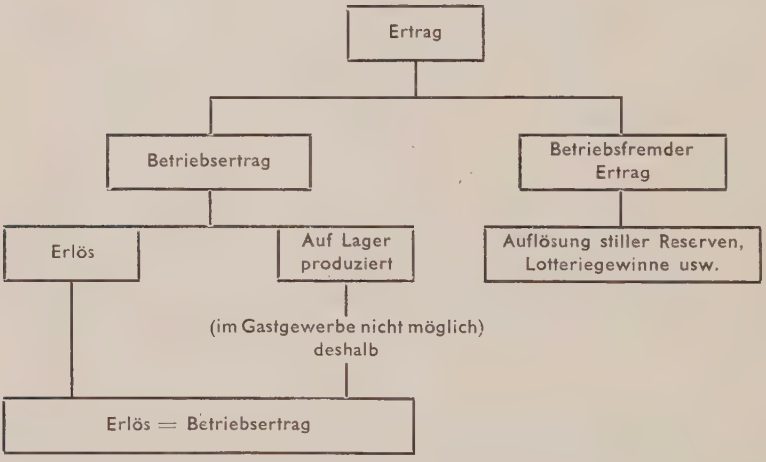
[1] Wir sagen «im allgemeinen», weil es möglich ist und früher auch in weit verbreitetem Masse üblich war, dass das Gastgewerbe neben seinem eigentlichen «Gästeumsatz» noch einen mehr oder weniger umfangreichen Detailhandelsumsatz «über die Gasse» zu verzeichnen hatte. Letzterer wird, sogar was den Weinverkauf betrifft, in immer stärkerem Masse vom Laden-Detailhandel übernommen, wodurch dem Gastgewerbe eine recht bedeutende Einnahmequelle entgleitet.

[2] Vgl. Gölden, H.: Strukturwandlungen des schweizerischen Fremdenverkehrs 1890–1935. Zürich 1939. S. 206 ff.

[3] Der Begriff «Erlös (worunter «der in der Buchführung der Unternehmung erfasste Geldwert aller in einer bestimmten Periode erfolgten Verkäufe» zu verstehen ist) darf nicht mit demjenigen des «Ertrages» verwechselt werden. «Unter Ertrag verstehen wir den in der Buchführung der Unternehmung verbuchten, irgendwie in Geldwert bewerteten, *gesamten* Vermögenszugang in einer Periode.» Der Begriff des Ertrages umfasst also nicht nur die verkauften Leistungen, sondern beispielsweise auch die auf Lager fabrizierten Güter. Vgl. Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. Band I: Der Betrieb. Zürich 1947. S. 23 f.

leistungen[1]) einer gastgewerblichen Unternehmung durch die Gästezahl (Frequenz) bestimmt wird, ist als weiterer Faktor der gastgewerblichen Ertragsabhängigkeit die Frequenz in Rechnung zu stellen. Frequenz bzw. Menge und Preis der verkauften Leistungseinheiten bestimmen daher den gesamten Erlös einer gastgewerblichen Unternehmung bzw. des ganzen Gastgewerbes. Durch die Unmöglichkeit, gastgewerbliche Leistungen aufzuspeichern (auf Lager zu legen oder in das Anlagenvermögen der Unternehmung zu überführen), wird beinahe jeder nicht erlösbedingte Vermögenszuwachs verhindert, weshalb es uns zweckmässig erscheint, im Falle des Gastgewerbes den Erlös gleich dem Ertrag zu setzen, ohne allerdings den «betriebsfremden» Ertrag (der durch Auflösung von stillen Reserven, Lotteriegewinne usw. entstehen kann) dazuzurechnen (vgl. Fig. 2).

Fig. 2: Die Systematik des Ertrages im Gastgewerbe



Dem Vermögenszugang in Form des Ertrages steht der Vermögensabgang gegenüber. Dieser tritt uns in Form von «Ausgaben» (Geldausgaben) und «Aufwand» entgegen, wobei wir unter «Aufwand» «den in der Buchführung der Unternehmung verbuchten, irgendwie in Geldeinheiten bewerteten und in Geldeinheiten ausgedrückten gesamten Vermögensabgang» verstehen[2]. Trotzdem zufolge der zeitlichen Abgrenzungen nicht jede Ausgabe auch gleichzeitig Aufwand und nicht jeder Aufwand «Aus-

[1] Vgl. WALTHER, A.: BWL I, a. a. O. S. 238.
[2] WALTHER, A.: BWL I, a. a. O. S. 20.

gabe» zu sein braucht, haben die beiden Begriffe eines gemein: sie sind beide auf Preise zurückzuführen. Das Verhältnis zwischen Ausgabe und Preis ist dabei ein direktes: der Preis, multipliziert mit der gekauften Gütermenge[1], bestimmt unmittelbar die Grösse der Ausgabe. Weil aber ein «Aufwand» in der Regel nicht ohne eine vorhergehende oder nachfolgende Ausgabe erfolgen kann, d. h. weil die beispielsweise bei der Erstellung einer Verpflegungsleistung aufgewendete Warenmenge zu einem bestimmten Preis gekauft werden musste, wird auch der sog. Aufwand letztlich durch Preise bestimmt, und zwar durch die *Einkaufspreise*.

Aus der Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag resp. von Vermögensabgang und Vermögenszugang während eines bestimmten Zeitraumes ergibt sich schliesslich das wirtschaftliche Resultat einer Unternehmung. Dieses kann sowohl in einem Mehr an Vermögenszugang (wir sprechen dann von einem Gewinn), in einem Mehr an Vermögensabgang (den wir Verlust nennen) als auch in einem Gleichstand von Vermögenszu- und -abgang zum Ausdruck gelangen. Wird ein Gewinn erzielt, so sprechen wir von «Rentabilität im weiteren Sinne»[2], wobei der Unterschied zu einer «Rentabilität im engeren Sinne» darin liegt, dass im zweiten Falle nicht einfach das absolute Ergebnis allein relevant ist, sondern der Gewinn der Unternehmung «in Prozenten des Kapitals» ausgedrückt wird. Es spielt dabei grundsätzlich keine Rolle, ob als Vergleichsbasis das ganze Unternehmungskapital oder nur ein Teil desselben (z. B. nur das Inhaberkapital) gewählt wird.

Nach diesen ganz allgemein gehaltenen Ausführungen über Ertrag, Aufwand und Rentabilität, wollen wir versuchen, in gedrängter Form die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten im Verpflegungssektor des schweizerischen Gastgewerbes aufzuzeigen.

II. DIE URSACHEN DER RENTABILITÄT

Um ein Bild von den Rentabilitätsaussichten des Gastgewerbes zu erhalten, ist von den aufwand- und ertragsbestimmenden Faktoren auszugehen. Dabei ist aufwand- oder kostenseitig ein fester (fixer) und ein veränderlicher (variabler) Teil zu unterscheiden, die WALTHER[3] wie folgt umschreibt: «Als feste Kosten betrachten wir solche, die unabhängig von der

[1] Unter der «Gütermenge» sind nicht nur Sachgüter, sondern auch Dienstleistungen aller Art zu verstehen.

[2] WALTHER, A.: BWL I, a. a. O. S. 25.

[3] WALTHER, A.: Die festen Kosten, der Feind des Hotelunternehmens. In Festgabe für Hermann Seiler. Zürich 1946. S. 76.

Frequenz zwangsläufig entstehen; demgegenüber steigen und fallen die veränderlichen Kosten mit der Zu- und Abnahme der Frequenz.» Daraus wird ersichtlich, dass durch die ständigen Frequenzveränderungen im Gastgewerbe einer Zahl, die das Verhältnis zwischen konstanten und variablen Kosten auszudrücken hätte, immer nur eine beschränkte Gültigkeitsdauer zusteht. Wenn wir also sagen, dass das Verhältnis der festen zu den variablen Kosten in der Hotellerie im Jahre 1949 ca. 40 % zu 60 % betrug, so sind diese Verhältniszahlen mit allem Vorbehalt zu beurteilen[1]. Die entsprechenden Zahlen des Wirtegewerbes dürften für 1953 mit ca. 30 % zu 70 %[2] der Wirklichkeit annähernd entsprechen, doch ist hier wie dort dem Umstande Rechnung zu tragen, dass die erforderlichen Unterlagen zu unumstösslichen Resultaten fehlen.

Unter den variablen Kosten (welchen wir uns hier ausschliesslich widmen wollen), stellen die Aufwendungen für Küche und Keller, wie wir später noch sehen werden, den überragenden Anteil. Eine allgemeine Preiserhöhung im Warensektor bedeutet daher, sofern eine Überwälzung der Beschaffungspreissteigerung auf die Konsumenten nicht möglich ist, eine schwere Beeinträchtigung der Rentabilitätsverhältnisse im Gastgewerbe; ganz besonders dann, wenn die Einkaufspreise über die Verkaufspreise steigen würden (oder wenigstens diese Tendenz bestünde), da unter solchen Voraussetzungen eine Besserung der Lage auch auf dem Wege zunehmender Frequenz nicht möglich wäre. Zur Abklärung der Rentabilitätsaussichten im Verpflegungssektor des schweizerischen Gastgewerbes gehört daher neben einer Darstellung der Warenbeschaffungspreise auch noch eine solche der Entwicklung der Verkaufspreise für Verpflegungsleistungen.

1. Die Aufwandseite, insbesondere der Warenaufwand[3]

Erhebungen der beiden Spitzenverbände des Gastgewerbes führen zur interessanten Feststellung, dass von allen gastgewerblichen Aufwand-

[1] Zu den Verhältniszahlen vgl. Luzerner-Bericht, a. a. O. S. 31 f. Vergleichshalber sei auf eine Stelle im Gutachten Böhler und Böhi (a. a. O. S. 114) verwiesen, wo es heisst: «Wir müssen im Hotelbetrieb mit rund $^2/_3$ fixer Kosten rechnen, ...» worin aber offensichtlich keine Rücksicht darauf genommen wird, dass mit absolut gleichbleibenden festen Kosten sehr verschieden hohe Frequenzen bewältigt werden können, wodurch sich ein jeweilen verschiedenes Verhältnis zwischen den festen und den veränderlichen Kosten ergibt, indem sich dieses bei einer Frequenzverbesserung, bei gleichbleibenden festen Kosten, zugunsten der veränderlichen Kosten verschiebt.

[2] Als Quelle dienten Angaben des Schweizer Wirtevereins.

[3] Wenn wir von «Warenaufwand» sprechen, so denken wir immer nur an den Aufwand von Küchen- und Kellerwaren.

grössen dem *Waren*aufwand die dominierende Rolle zukommt. Zur Erstellung von Verpflegungsleistungen hat die einheimische Hotellerie laut Schätzungen des Schweizer Hotelier-Vereins (zit. SHV) im Jahre 1949 Waren im Werte von 307 Mio Fr. aufgewendet[1], was, bezogen auf den Gesamtaufwand unserer Hotellerie von damals ca. 657 Mio Fr., rund 46,7 % entspricht. Um einen Eindruck von der Bedeutung der einzelnen aufgewendeten Waren zu vermitteln, geben wir nachstehend die Erhebungen des SHV wieder und ergänzen diese durch die Beifügung der prozentualen Anteile, die die einzelnen Artikel am Gesamtaufwand resp. am Warenaufwand der Hotellerie haben (Tab. 1).

Noch grösser als in der Hotellerie ist die Bedeutung des Warenaufwandes im Rahmen des Gesamtaufwandes im Gastwirtschaftsgewerbe. Einer Zusammenstellung des schweizerischen Wirtevereins für das Jahr 1953 ist beispielsweise zu entnehmen, dass der Küchen- und Kellerwarenaufwand in diesem Zeitabschnitt rund 670 Mio Fr. betragen hat. Der Gesamtaufwand[2] des Gastwirtschaftsgewerbes wird mit rund 1 Mrd Fr. angegeben. Der prozentuale Anteil des Warenaufwandes am Gesamtaufwand betrug somit für das Wirtegewerbe im Jahre 1953 ca. 67 %. Wenn auch eine so weitgehende Aufteilung nach einzelnen Artikeln, wie sie der SHV z. Hd. der Luzerner Konferenz vorgenommen hat, für den Warenaufwand des Wirtegewerbes nicht besteht, so vermittelt die in Tabelle 2 wiedergegebene Zusammenstellung doch einen guten Überblick über die anteilsmässige Bedeutung einzelner wichtiger Warenkategorien.

Fassen wir die Hotellerie und das Gastwirtschaftsgewerbe zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammen (wir bezeichnen sie hier als «Gastgewerbe»), so ergibt sich für 1949[3] ein Warenaufwand von ca. 950 bis 1000 Mio Fr., d. i. rund 56 bis 65 % des Gesamtaufwandes. Es zeigt sich daraus, welch aussergewöhnliche Bedeutung dem Warenaufwand gastgewerblicherseits beizumessen ist. Im Rahmen der Warenbeschaffung selbst sind es wiederum relativ wenige Güterarten, die den Hauptteil des Warenaufwandes bestreiten. So entfallen z. B. allein auf Fleisch, Geflügel und Fische etwa 273 Mio Fr. oder 27 % des Warenaufwandes, währenddem sich der Aufwand für Eier «nur» auf ca. 25 Mio Fr. oder 2,5 % beziffert. Die Fest-

[1] Luzerner-Bericht, a. a. O. S. 32 f.

[2] Im Gesamtaufwand sind «Finanz- und Anlagekosten» enthalten. In den «Finanzkosten» ist aber nur die Verzinsung des Fremdkapitals berücksichtigt, diejenige des Eigenkapitals jedoch nicht. Dasselbe gilt für die die Hotellerie betreffenden Zahlen und zeigt an sich schon die prekäre wirtschaftliche Lage des Gastgewerbes.

[3] Wir nehmen dabei an, der Aufwand des Wirtegewerbes (den wir nur für das Jahr 1953 «genau» kennen) habe 1949 ungefähr den Umfang des Jahres 1953 aufgewiesen.

Wertmässige Angaben über den Verbrauch von Nahrungsmitteln und Getränken im Hotelgewerbe durch Gäste, Hotelangestellte und durch die Hotelierfamilie

Tabelle 1

Schätzungen des Schweizer Hotelier-Vereins für das Jahr 1949 [1]

Artikel	Ausgaben		
	in Franken	in Prozent des Gesamtaufwandes	in Prozent des Warenaufwandes
1. Milch	12 687 500	1,9	4,2
2. Tafelbutter	16 625 700	2,5	5,4
3. Koch- und Einsiedbutter	2 119 320	0,3	0,7
4. Käse	3 654 000	0,6	1,2
5. Eier	16 747 500	2,5	5,4
6. Ochsen- und Rindfleisch	37 514 400	5,7	12,2
7. Kalbfleisch	17 214 400	2,7	5,6
8. Schweinefleisch und Speck	13 458 900	2,1	4,5
9. Übriges Fleisch und Spezialitäten	12 789 000	1,9	4,2
10. Geflügel	32 957 050	5,0	10,7
11. Fische	12 606 300	1,9	4,2
12. Kartoffeln	1 035 300	0,1	0,3
13. Frisches Gemüse	11 952 640	1,8	3,9
14. Obst und Südfrüchte	14 701 260	2,2	4,8
15. Gemüsekonserven	8 497 580	1,3	2,8
16. Früchtekonserven und Konfitüren	6 443 220	1,3	2,8
17. Speiseöl	2 557 800	0,4	0,9
18. Brot	3 654 000	0,6	1,2
19. Weggli	6 577 200	1,0	2,1
20. Zucker	2 476 600	0,4	0,8
21. Kaffee	6 242 250	0,9	2,0
22. Tee	1 421 000	0,2	0,5
23. Kakao und Schokolade	710 500	0,1	0,2
24. Honig, echter	609 000	0,1	0,2
25. Kunsthonig	406 000	0,1	0,1
26. Gewürze und Salz	1 000 000	0,1	0,3
27. Essig	422 240	0,1	0,2
28. Confiserie und Dessert	800 000	0,1	0,3
29. Mehl	2 679 600	0,4	0,9
30. Reis und Gerste	1 065 750	0,1	0,3
31. Teigwaren	1 875 720	0,3	0,6
32. Schweinefett	649 600	0,1	0,2
33. Übrige Fette	341 040	0,1	0,1
34. Verschiedenes	3 000 000	0,5	1,0
Total Nahrungsmittel	257 492 370	39,2	83,7
35. Kellerwaren [1]	50 000 000	7,5	16,3
Gesamtaufwand der Hotellerie	307 492 370	46,7	100,0

[1] Luzerner-Bericht, a. a. O. S. 32 f.

Der Warenaufwand des Wirtegewerbes nach Warengruppen, für das Jahr 1953[1]

Tabelle 2

Warengruppen	Ausgaben		
	in Franken	in Prozent des Gesamtaufwandes	in Prozent des Warenaufwandes
1. Fleisch, Geflügel, Fische	146 362 000	14,6	21,9
2. Gemüse	29 996 000	3,0	4,4
3. Früchte	10 514 000	1,1	1,6
4. Eier	8 007 000	0,8	1,2
5. Milch, Milchprodukte	33 791 000	3,4	5,0
6. Kaffee, Tee, Schokolade	19 774 000	2,0	2,9
7. Brot	30 371 000	3,0	4,6
8. Übrige	30 096 000	3,0	4,5
Total Nahrungsmittel	308 911 000	30,9	46,1
9. Wein	144 424 000	14,4	21,6
10. Bier	147 784 000	14,8	22,1
11. Likör, Apéritifs	35 160 000	3,5	5,3
12. Mineralwasser, Sirup	32 903 000	3,3	4,9
Gesamtwarenaufwand des Wirtegewerbes	669 182 000	66,9	100,0

stellung, wonach gewisse Artikel den Gesamtaufwand wesentlich stärker belasten als andere, lässt darauf schliessen, dass die absolute Höhe der Preise jener Produkte sowie ihre Veränderung für die Rentabilität von grösserer Bedeutung sind als die Höhe der Preise und deren Veränderung für weniger bedeutsame Güter.

Schon die einfache (ungewogene) Übersicht über die Entwicklung der Einkaufspreise in den letzten 25 Jahren ermöglicht weitgehende Rückschlüsse auf das Ansteigen des Aufwandes im Gastgewerbe. Wir haben deshalb versucht, die Preisentwicklung einiger für das Gastgewerbe besonders wichtiger Nahrungsmittel in einer Tabelle (Tab. 3) zusammenzufassen, müssen hiezu aber bemerken, dass es sich grundsätzlich nur um Jahresdurchschnitte von Detailhandelspreisen handelt, denen der Vollständigkeit halber einige vergleichbare Grosshandelspreise beigefügt wurden[2].

[1] Nach einer Darstellung, die uns vom Schweizerischen Wirteverein zur Verfügung gestellt wurde.

[2] Zu den Kleinhandelspreisen vgl. die in den Statistischen Jahrbüchern der Schweiz aufgeführten «häufigsten Kleinhandelspreise». Die Angaben über «Grosshandelspreise» wurden uns vom BIGA zur Verfügung gestellt.

Die Verwendung von Detailhandelspreisen zur Darstellung der Gastgewerblichen Einkaufsverteuerung ist um so eher gerechtfertigt, als Erhebungen des SHV zeigen, dass die durch die Hotellerie bezahlten Preise tatsächlich in den meisten Fällen kaum wesentlich von diesen Detailhandelspreisen abweichen[1]. Eine gewisse Annäherung an die Grosshandelspreise erfahren die Detailhandelspreise höchstens dadurch, dass Mengenrabatte (so z. B. bei Fleisch, Schweineschmalz, Milch etc.) gewährt werden[2].

Der Beweggrund, der zur Wahl des Jahres 1929 als Basisjahr für die in Tabelle 3 zur Darstellung gelangende «Entwicklung einiger für das Gastgewerbe bedeutsamer Nahrungsmittelpreise» führte, liegt darin, dass jenes Jahr «zu den besten in der neueren Geschichte des schweizerischen Fremdenverkehrs gerechnet werden darf»[3] und zugleich innerhalb der Periode von 1928–1930 liegt, die, wie SEILER[4] weiter sagt, «man als normal zu nennen pflegt». Die Ausgangslage wird damit nicht, wie dies für alle späteren Jahre der Fall gewesen wäre, bereits durch Krisenverhältnisse gekennzeichnet, die sowohl in der Frequenz als auch im Ertrag ihren Ausdruck finden können, sondern durch eine Situation, deren Wiederherbeiführung das schweizerische Gastgewerbe zumindest anstreben sollte.

Die Preisentwicklung der Jahre 1929–1953 lässt, wie Tabelle 3 deutlich zeigt, zwei grundsätzlich verschiedene Zeitabschnitte erkennen. Im ersten Abschnitt, von 1929 bis 1939/40, ist vorerst eine durch die Weltwirtschaftskrise verursachte Rückwärtsentwicklung aller Preise und eine anschliessende «Konsolidierung» auf dem erreichten Niveau festzustellen, so dass sich bis 1939 beinahe alle Preise auf einem niedrigeren Stande befanden als im Jahre 1929. Mit dem Ausbruch des Zweiten Weltkrieges nahm dann aber eine sprunghafte Aufwärtsentwicklung der Preise ihren Anfang, die (mit wenigen Ausnahmen) bis 1953 (und sogar bis heute) noch nicht zum Stillstand gekommen ist. Die Preisentwicklung lässt die Belastung der gastgewerblichen Gestehungskosten leicht ahnen, sagt aber noch nichts Genaues über die Grössenordnung der Teuerung in diesem Wirtschaftszweige aus. Die Erklärung hierfür liegt darin, dass die am Gesamtumfange des Warenaufwandes beteiligten Artikel keiner einheitlichen Teuerung

[1] Vgl. SHV: Erhebungen über die Milch- und Milchproduktenpreise im März 1937 und Erhebung über die Fleischpreise im Jahre 1939. (Herausgeber: Wirtschaftliche Beratungsstelle des SHV, Basel.)

[2] Die Rabatte des Gastgewerbes für Fleischwaren schwanken laut Aussagen aus Metzgerkreisen zwischen 12 und 15 %.

[3] SEILER, F.: Die Lage der schweizerischen Hotellerie. In «Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft». 71. Jahrgang, 1935, Heft 1, S. 53.

[4] Derselbe, a. a. O. S. 56.

unterlagen. Für das Gastgewerbe besonders wichtige Artikel wie z. B. Fleisch, Eier, Tafelbutter usw. erlitten prozentual eine wesentlich stärkere Preissteigerung als beispielsweise die weniger wichtigen (resp. weniger benötigten) Güter wie Brot, Teigwaren und Schweinefett (vgl. Tab. 1). Infolgedessen konnte sich die Preisbewegung der Nahrungsmittel nicht gemäss ihrem arithmetischen Mittel auf den Gesamtwarenaufwand auswirken, sondern es geschah dies entsprechend der an der umsatzmässigen Bedeutung gemessenen Teuerung der einzelnen Artikel.

Beispiel: Tabelle 1 zeigt, dass Ochsen- und Rindfleisch die Hauptposition im Nahrungsmittelaufwand der Hotellerie für 1949 darstellten, während Kunsthonig einen verhältnismässig unbedeutenden Posten ausmachte. Ein um durchschnittlich 10 % höherer Ochsen- und Rindfleischpreis hätte im Jahre 1949 der Hotellerie einen Mehraufwand von 3,75 Mio Fr., d. i. 1,22 % des Gesamtwarenaufwandes, verursacht, ein ebenfalls zehnprozentiger Preisaufschlag des Kunsthonigs dagegen hätte den Warenaufwand der Hotellerie nur um rund Fr. 40 000 oder um nur 0,01 % gesteigert. Im ersten Fall hätte die zehnprozentige Preissteigerung den Index[1] der Einkaufspreise der Hotellerie von 100 auf 101,22 Punkte gehoben, im zweiten Falle aber nur von 100 auf 100,01 Punkte. Würde man auf die relative Bedeutung der beiden Produkte Ochsen- und Rindfleisch einerseits und Kunsthonig andererseits nicht Rücksicht nehmen, dann zeigte die Preissteigerung des einen, wie des andern Gutes genau die gleichen Auswirkungen auf den Index, nämlich eine Steigerung um 0,3 Punkte.

Die Teuerung im gastgewerblichen Wareneinkauf lässt sich also nicht auf dem Wege des arithmetischen Mittels errechnen, sondern nur durch eine Wägung der Güter nach Massgabe ihrer Bedeutung am Gesamtumfange des Warenaufwandes. Das Resultat einer solchen Mittelung nennt man «gewogenen Index». Die Grundlage zur Errechnung von Preisindizes bilden selbstverständlich die Preise (P) selbst. Weil es sich aber beim Index nicht mehr um einen in Franken und Rappen ausgedrückten Preis handelt, sondern um einen solchen, der in Prozent eines Ausgangspreises angegeben wird, ist vorerst dieser Basis- oder Ausgangspreis, mit dem alle

[1] Über den Begriff «Index oder Indexziffer» sagt WAGEMANN (WAGEMANN, E.: Narrenspiegel der Statistik. 3. Auflage. Bern 1950. S. 90): «Die Indexziffer, der Index, soll Veränderungen oder Abstufungen einer Grösse ‚anzeigen' – gemäss dem Sinn des lateinischen Wortes ‚indicare'.» (Und an gleicher Stelle, aber weiter unten) «Die einfache Indexziffer dient lediglich der Bequemlichkeit; sie erleichtert den Zahlenvergleich. Sie ist eine Art Storchenschnabel, durch den eine unübersichtliche Reihe absoluter Zahlen, an der uns nur die Relationen interessieren, in eine einfache, ihr entsprechende Zahlenreihe verwandelt werden».

Jahr	Vollmilch	Ia Tafelbutter		Eier *b)*		Schweineschmalz, inländisches		Reis, glaciert, italienischer		Kristallzucker, weiss		Kartoffeln inländische	
	l l	kg		Stück		kg		kg		kg		kg	
	K	K	G *a)*	K	G	K	G	K	G	K	G	K	G
1929	36	586	495	18	15,63	277	188	81	49,69	54	38,15	23	12,6
1930	35	561	472	16	12,74	286	191	71	43,11	44	30,95	21	11,6
1931	34	540	455	15	10,80	245	159	58	37,63	37	26,87	22	11,8
1932	32	490	423	12	8,82	180	126	52	32,50	33	23,48	19	10,4
1933	31	470	411	11	8,17	176	114	49	26,22	31	21,48	18	9,3
1934	31	469	410	11	7,30	180	110	48	25,21	29	18,66	17	8,9
1935	31	469	410	11	7,88	174	143	51	29,88	35	26,50	18	10,2
1936	31	471	410	11	7,71	197	163	55	30,58	43	33,82	20	11,7
1937	31	495	438	11	8,34	218	176	58	39,24	46	37,74	19	11,2
1938	32	496	440	13	10,08	214	175	60	39,45	47	36,46	18	10,4
1939	33	496	440	13	9,81	218	178	63	39,86	56	49,72	21	12,8
1940	34	571	515	15	12,19	280	230	75	51,60	73	65,15	24	16,2
1941	36	660	—	25	—	472	—	93	—	97	—	28	—
1942	38	730	—	33	—	532	—	105	—	118	—	30	—
1943	39	767	—	35	—	532	—	159	—	122	—	31	—
1944	40	785	—	35	—	533	—	163	—	122	—	31	—
1945	40	784	—	35	—	533	—	158	—	121	—	33	—
1946	41	821	—	35	—	439	—	130	—	121	—	33	—
1947	44	913	—	35	—	432	—	158 *c)*	—	122	—	39	—
1948	47	968	870	34	29,25	431	370	193 *d)*	142,32	120	97,92	36	22,1
1949	47	977	870	32	25,33	393	327	166	108,48	107	88,56	38	22,9
1950	48	977	870	30	24,75	339	281	134	86,21	106	93,03	37	22,6
1951	49	990	883	30	24,50	355	297	137 *e)*	86,74	115	105,63	36	22,6
1952	50	997	890	31	25,50	315	239	141 *e)*	100,05	108	87,45	38	23,9
1953	51	1010	903	31	24,50	289	223	161 *e)*	125,59	96	79,24	39	23,3

a) inländische Zentrifugenbutter.
b) bis 1942 ausländische, seit 1943 inländische Butter.
c) seit Juli 1947 iranischer Reis.
d) ägyptischer Reis.
e) Mittelqualität, glaciert.
f) geröstet, mittlere Qualität, ab Novembe 1942 Pflichtkaffee.

hrungsmittelpreise in den Jahren 1929–1953 (in Rappen). Tabelle 3

Kaffee Santos		Ia Käse: Emmentaler, Greyerzer	Kokosnussfett	Kochfett, billigste Qualität	Arachidöl	Ochsen- und Rindfleisch	Kalbfleisch Ia	Schweinefleisch, frisch, mager	Speck, geräuchert, mager	Brot *h)*	Weissmehl	Maisgriess	Hafergrütze, offen	Rollgerste, Nr. 1	Teigwaren	Bienenhonig, inländischer	Schokolade, ménage
kg		kg	kg	kg	l	kg *g)*	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg	kg
f)	rohG	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K *i)*	K	K
54	245	370	233	207	193	331	448	409	451	50	86	49	77	70	95	556	343
95	156	361	213	204	165	352	483	450	485	48	60	44	66	64	88	502	339
85	117	350	178	180	135	348	453	402	446	40	47	37	58	53	78	484	294
96	132	307	135	131	115	310	379	330	346	36	40	31	54	47	67	468	265
94	141	267	125	118	105	258	351	328	337	35	36	32	51	43	57	484	248
92	131	262	119	120	96	247	337	324	351	35	35	32	49	43	52	446	240
86	113	259	128	131	112	241	327	277	321	35	35	34	49	45	55	398	236
86	127	261	162	143	143	271	347	317	347	36	37	35	52	46	60	394	237
08	159	289	179	157	146	288	374	342	374	48	54	36	56	52	84	427	252
05	123	291	166	159	139	287	369	343	377	47	52	39	57	54	73	458	252
04	128	294	174	165	154	284	369	351	387	44	49	40	58	55	66	453	252
24	170	337	205	201	195	300	403	396	447	47	62	46	71	72	81	507	282
38	—	365	249	320	248	356	493	506	609	52	97	63	103	105	96	583	369
17	—	383	259	390	275	448	583	583	725	55	151	82	135	132	117	708	427
74	—	400	278	406	294	489	651	648	812	57	158	83	136	133	121	747	455
73	—	418	335	406	337	496	738	685	874	56	158	83	137	133	122	756	458
70	—	419	345	404	391	497	764	694	887	54	158	82	132	127	120	765	453
53	—	436	309	357	295	498	798	702	895	48	159	72	111	98	109	766	449
60	—	471	306	353	305	500	856	716	898	48	158	72	112	99	109	768	458
74	331	495	326	359	404	510	881	744	917	48	159	72	113	100	112	773	495
81	373	496	329	340	356	547	826	727	871	48	158	72	113	99	117	769	513
57	561	518	287	—	287	529	793	691	772	51	157	70	111	96	121	771	503
17	600	530	340	—	341	542	820	741	806	51	156	73	120	98	120	771	547
90	591	547	286	—	301	555	828	750	806	52	155	77	127	99	120	772	585
26	626	564	296	—	306	542	810	707	780	52	152	79	120	98	121	775	598

g) Siedfleisch.

h) bis Ende 1936 Vollbrot; 1937 bis September 1939 Halbweissbrot; seit Oktober 1939 Volksbrot.

i) mittlere Qualität, offen.

Legende: K = Kleinhandelspreise
G = Grosshandelspreise

späteren (oder auch früheren) Preise zu vergleichen sind, festzuhalten. Aus Gründen, die wir bereits weiter oben dargetan haben, wählten wir das Jahr 1929 als Basisjahr. Der allgemeinen Übung entsprechend werden der Index der einzelnen Nahrungsmittelpreise sowie der Gesamtindex der Gestehungskosten für dieses Basisjahr 1929 = 100 gesetzt.

Um das Basisjahr 1929 unserer nachfolgenden Berechnung der Einkaufspreisentwicklung im mathematischen Ausdruck zu kennzeichnen, versehen wir die Preise der in Tabelle 4 aufgeführten Artikel mit dem Index 0, also P_0. Die im Jahre 1929 gültigen Preise der Güter Nrn. 1, 2, 3 etc. heissen demnach P_{1-0}, P_{2-0}, P_{3-0} etc. Die Güterpreise der Vergleichsjahre 1949 und 1953 werden dann wie folgt ausgedrückt: P_{1-49}, P_{2-49}, P_{3-49} resp. P_{1-53}, P_{2-53}, P_{3-53}. In Anlehnung an die Gliederung der Güterarten in Tabelle 4 bedeutet somit das Symbol P_{1-49} den Preis des Gutes Milch (Nr. 1 in Tab. 4) im Jahre 1949. Die Berechnung der einzelnen (nicht gewogenen) Indizes für das Jahr 1949 erfolgt somit nach folgender allgemeiner Formel:

$$I_{1-49} \text{ (Index des Gutes Nr. 1 im Jahre 1949)} = \boxed{\frac{P_{1-49} \cdot 100}{P_{1-0}}},$$

was bezogen auf das Gut Nr. 1 der Tabelle 4 (Milch) folgende Rechnung ergibt:

$$I_{1-49} = \frac{47 \cdot 100}{36} = \frac{4700}{36} = \underline{130{,}55\ \%}.$$

Der Milchdetailpreis hat somit in den Jahren 1929 bis 1949 eine Verteuerung von rund 31 %, d. h. von 100 auf 131 Indexpunkte erfahren. Um nur die prozentuale Teuerung (und nicht den Index) zu errechnen, kann auch die folgende Formel zur Anwendung gelangen:

$$T_{1-49} = \boxed{\frac{(P_{1-49} - P_{1-0}) \cdot 100}{P_{1-0}}}$$

oder am Beispiel der Milch:

$$T_{1-49} = \frac{(47 - 36) \cdot 100}{36} = \frac{11 \cdot 100}{36} = \underline{30{,}55\ \%}.$$

Zur Feststellung der prozentualen Preisbewegung aller in Tabelle 4 aufgeführten Nahrungsmittel gemäss ihrer Bedeutung am Gesamtumsatze

Absolute und prozentuale Preisbewegung einiger für das Gastgewerbe wichtiger Nahrungsmittel in den Jahren 1929 bis 1949 und 1929 bis 1953. (Basis = Kleinhandelspreise des Jahres 1929)[1].

Tabelle 4

Artikel	Mengeneinheit	Preise (in Rappen)			Preisbewegung				Wägungszahlen[2]
					1929–1949		1929–1953		
		1929	1949	1953	Rp.	%	Rp.	%	
1. Milch	l	36	47	51	+ 11	+31	+ 15	+ 42	4,9
2. Tafelbutter	kg	586	977	1010	+391	+67	+424	+ 72	6,5
3. Eier	St.	18	32	31	+ 14	+78	+ 13	+ 72	6,5
4. Ochsen- und Rindfleisch	kg	331	547	542	+216	+65	+211	+ 64	14,6
5. Kalbfleisch	kg	448	826	810	+378	+85	+362	+ 81	6,7
6. Schweinefleisch und Speck[1]	kg	430	799	743	+369	+86	+313	+ 73	5,2
7. Kartoffeln	kg	23	38	39	+ 15	+65	+ 16	+ 70	0,4
8. Brot	kg	50	48	52	— 2	— 4	+ 2	+ 4	1,4
9. Zucker	kg	54	107	96	+ 53	+98	+ 42	+ 78	1,0
10. Kaffee	kg	454	481	926	+ 27	+ 6	+472	+105	2,4
11. Schokolade (Ménage)	kg	343	413	598	+170	+51	+255	+ 75	0,3
12. Honig (echt)	kg	556	769	775	+213	+38	+219	+ 39	0,2
13. Mehl (weiss)	kg	86	158	152	+ 72	+84	+ 66	+ 77	1,0
14. Teigwaren	kg	95	117	121	+ 22	+23	+ 26	+ 27	0,7
15. Schweinefett	kg	277	393	283	+116	+42	+ 6	+ 2	0,3
									52,1

[1] Durchschnittspreis aus den in Tabelle 3 wiedergegebenen Schweinefleisch- und Speckpreisen.

[2] Die «Wägungszahlen» (w) entsprechen hier dem prozentualen Anteil der einzelnen Artikel am gesamten *Nahrungsmittelaufwand* der *Hotellerie* im Jahre 1949 (257 Mio Fr.). – Sie sind also nicht mit den «in Prozent des Warenaufwandes» ausgedrückten Ausgaben der Hotellerie zu verwechseln (vgl. Tab. 1), da diese auch die Kellerwaren umfassen, welche hier unberücksichtigt bleiben. – Da detaillierte Unterlagen über die artikelweise Bedeutung des Warenaufwandes im Wirtegewerbe fehlen, war es leider nicht möglich, den Wägungszahlen den Warenaufwand des «Gastgewerbes» (Hotellerie und Wirtegewerbe) zugrunde zu legen.

[1] Vgl. im weiteren Tabelle 3, Seiten 18/19.

resp. am ganzen Nahrungsmitteleinkauf der Hotellerie haben wir den einzelnen Nahrungsmittelindizes einen sog. Wägungsfaktor (w) beizugeben, den wir in Tabelle 4 wiedergegeben haben. Durch Multiplikation der verschiedenen Preisindizes mit dem ihnen entsprechenden Wägungsfaktor und durch die anschliessende Teilung der sich ergebenden Summe durch die Summe der Wägungszahlen (Σ w) erreichen wir den Durchschnittsindex der Einkaufspreise der Hotellerie, der im grossen und ganzen auch demjenigen des Wirtegewerbes entsprechen dürfte. Dieser Gesamtindex lässt sich nach der folgenden Formel, die u. a. auch der Bestimmung des deutschen Grosshandelsindexes diente[1], berechnen:

$$\text{Gesamtindex 1949} = GI_{49} = \frac{\sum_{i=1}^{15} wi \; \frac{P_{49}}{P_0} \cdot 100}{\sum_{i=1}^{15} wi}$$

An Hand dieser Formel und der in Tabelle 4 enthaltenen Zahlen lässt sich für die beiden Jahre 1949 und 1953 der Gesamtindex der Einkaufspreise der Hotellerie wie folgt ableiten:

$$1.\quad GI_{49} = \frac{\sum \left(\frac{47}{36} \cdot 100 \cdot 4{,}9\right) + \left(\frac{977}{586} \cdot 100 \cdot 6{,}5\right) + \left(\frac{32}{18} \cdot 100 \cdot 6{,}5\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{547}{331} \cdot 100 \cdot 14{,}6\right) + \left(\frac{826}{448} \cdot 100 \cdot 6{,}7\right) + \left(\frac{799}{430} \cdot 100 \cdot 5{,}2\right) + \left(\frac{38}{23} \cdot 100 \cdot 0{,}4\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{48}{50} \cdot 100 \cdot 1{,}4\right) + \left(\frac{107}{54} \cdot 100 \cdot 1{,}0\right) + \left(\frac{481}{454} \cdot 100 \cdot 2{,}4\right) + \left(\frac{513}{345} \cdot 100 \cdot 0{,}3\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{769}{556} \cdot 100 \cdot 0{,}2\right) + \left(\frac{158}{86} \cdot 100 \cdot 1{,}0\right) + \left(\frac{117}{95} \cdot 100 \cdot 0{,}7\right) + \left(\frac{393}{277} \cdot 100 \cdot 0{,}3\right)}{52{,}1} =$$

$$= \frac{8530}{52{,}1} = 163{,}7\ \%$$

[1] WAGEMANN, E.: Narrenspiegel, a. a. O. S. 94.

$$2.\quad GI_{53} = \frac{\sum \left(\frac{51}{36} \cdot 100 \cdot 4{,}9\right) + \left(\frac{1010}{586} \cdot 100 \cdot 6{,}5\right) + \left(\frac{31}{18} \cdot 100 \cdot 6{,}5\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{542}{331} \cdot 100 \cdot 14{,}6\right) + \left(\frac{810}{448} \cdot 100 \cdot 6{,}7\right) + \left(\frac{743}{430} \cdot 100 \cdot 5{,}2\right) + \left(\frac{39}{23} \cdot 100 \cdot 0{,}4\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{52}{50} \cdot 100 \cdot 1{,}4\right) + \left(\frac{96}{54} \cdot 100 \cdot 1{,}0\right) + \left(\frac{926}{454} \cdot 100 \cdot 2{,}4\right) + \left(\frac{598}{343} \cdot 100 \cdot 0{,}3\right) +}{52{,}1}$$

$$\frac{\left(\frac{775}{556} \cdot 100 \cdot 0{,}2\right) + \left(\frac{152}{86} \cdot 100 \cdot 1{,}0\right) + \left(\frac{121}{95} \cdot 100 \cdot 0{,}7\right) + \left(\frac{283}{277} \cdot 100 \cdot 0{,}3\right)}{52{,}1} =$$

$$= \frac{8691}{52{,}1} = \underline{166{,}8\,\%}$$

Zu den vorstehenden Resultaten, den Gestehungskostenindizes der schweizerischen Hotellerie, ist zu sagen, dass sie sich nicht ohne weiteres mit den Indexberechnungen des SHV vergleichen lassen, was dadurch bedingt ist, dass wir unseren Betrachtungen das gute Wirtschaftsjahr 1929 zugrunde legten, währenddem sich die Hotellerie bei Kosten- und Preisvergleichen in neuerer Zeit meistens auf das Jahr 1939 stützt, auf ein Jahr also, in welchem die Einkaufspreise der Lebensmittel ganz allgemein wesentlich niedriger lagen als z. B. im Jahre 1929. Es ist deshalb auch durchaus verständlich, dass das Resultat unserer Berechnungen, trotzdem ihm eine längere Zeitspanne zugrunde liegt, mit nur 64 % resp. 67 % eine bedeutend geringere Gestehungskostenverteuerung anzeigt, als entsprechende Berechnungen des SHV, der für die Zeit von 1939 bis 1948 einen Anstieg der Gestehungskosten von 80–100 % errechnet hat[1]. Die Erhöhung des Kostenniveaus in der schweizerischen Hotellerie – berechnet auf Grund von 15 Artikeln, die gesamthaft mit 52,1 % am Nahrungsmitteleinkauf des Jahres 1949 beteiligt sind – von 100 % im Jahre 1929 auf 163,7 % im Jahre 1949 und auf 166,8 % im Jahre 1953 scheint beim Vergleich mit anderen Indizes keineswegs von überdurchschnittlichem Ausmasse zu sein[2]. Dass dieser Stand der Kosten bei der herrschenden Ertragslage des Gastgewerbes tatsächlich aber äusserst belastend und ungünstig ist, wird

[1] Vgl. das «Gesuch um Anpassung der Hotelpreise» des SHV an die Eidgenössische Preiskontrollstelle, vom 8. April 1948. S. 3.

[2] Im Gegensatz zum einfachen arithmetischen Index jener 15 Artikel, der für die beiden Jahre 1949 und 1953 (gegenüber 1929) einen Stand von 154,33 % resp. 158,73 % erreicht hat, verzeichnet also der gewogene Preisindex einen um rund 10 % höheren Stand.

ersichtlich, wenn wir die Ertragsverhältnisse selbst abklären. An dieser Stelle sei nur noch beigefügt, dass eine Teuerung für das Gastgewerbe solange keine grossen Risiken darstellt, als eine Überwälzung derselben auf den Gast im Bereiche des Möglichen liegt. Ob und inwieweit eine solche Überwälzung dem Gastgewerbe resp. der Hotellerie möglich war, wird sich in der nachfolgenden Darstellung der Entwicklung der Verkaufspreise und der Ertragslage zeigen.

2. Die Ertragsseite

Den Ertrag im allgemeinen haben wir einleitend als den «gesamten Vermögenszugang einer Unternehmung in einer Periode» kennengelernt[1], jedoch gleichzeitig einschränkend für das Gastgewerbe festgestellt, dass er, mangels anderer als der leistungsbedingten Vermögenszugänge, dem gastgewerblichen Erlös gleichzusetzen sei[2]. Da ferner anerkannt wurde, dass dieser Erlös als Produkt aus Verkaufspreisen und Frequenzen zum Ausdruck gelangt, gilt es nun, diese beiden Faktoren gesondert zu betrachten.

Seitens des Aufwandes beschränkten wir uns auf die Darstellung des «Warenaufwandes», insbesondere aber des Küchenwaren-Aufwandes. Gleiches soll nun auf der Ertragsseite geschehen, d. h. es sollen nur jene Verkaufspreise gastgewerblicher Leistungen Berücksichtigung finden, die in direktem Zusammenhange mit dem eigentlichen Wareneinkauf stehen.

a) Die Verkaufspreise der Getränke

Vorerst sei bemerkt, dass in unserem Fall bei «Getränken» nur an solche Produkte gedacht wird, die bereits in flüssiger Form eingekauft werden. So gelten Weine, Spirituosen, Trauben- und Obstsäfte, Mineralwasser und Sirupe als Getränke, nicht aber Tee, Kaffee etc.[3].

Die von Jahr zu Jahr auftauchenden grossen Qualitätsverschiebungen innerhalb der verschiedenen Getränkearten und -sorten verunmöglichen umfassende statistische Vergleiche zum grossen Teil. Es musste deshalb bereits im vorigen Abschnitt auf eine Darstellung des Getränkeeinkaufes verzichtet werden. Dasselbe ist nun bis zu einem gewissen Grade auch bei den Verkaufspreisen der Fall. Immerhin kann festgestellt werden, dass im

[1] Vgl. Anmerkung 3, S. 9.

[2] Vgl. S. 10.

[3] Milch und Rahm gehören, trotzdem sie in flüssiger Form eingekauft werden, auch hier nicht in die Gruppe der «Getränke», sondern in jene der «Nahrungsmittel».

gastgewerblichen Getränkeverkauf nach wie vor ein auf Grund der Gestehungskosten berechneter Verkaufspreiszuschlag von ca. 50 bis 150% zur Anwendung gelangt. In bezug auf den Weinverkauf empfiehlt z. B. der Wirteverein[1] seinen Mitgliedern einen Zuschlag auf inländische offene Weine von 90 %, «mindestens aber Fr. 1.50 pro Liter». Zur Frage der Verkaufszuschläge auf Weine äussert sich KESSLER[2] wie folgt: «Für ausschankfertig vom Handel bezogene Weine soll der Zuschlag nach folgenden Grundsätzen vorgenommen werden:

Für Weine bis Fr. 1.20 Fakturawert 100 % Zuschlag
Für Weine bis Fr. 1.50 Fakturawert 90 % Zuschlag
Für Weine über Fr. 1.50 Fakturawert 80 % Zuschlag.»

Über die gastgewerblichen Preis-Zuschläge im allgemeinen entnehmen wir dem Werk desselben Autors (S. 126) die Zusammenstellung Tabelle 5.

Wenn es dem Gastgewerbe, trotz den im Laufe der Zeit auch im Getränkesektor eingetretenen Beschaffungspreissteigerungen, im allgemeinen gelungen ist, die prozentualen Preiszuschläge beim Verkauf beizubehalten, so vor allem deshalb, weil der Getränkekonsum resp. die Getränkepreise den Fremdenverkehr nicht in gleichem Masse zu beeinflussen vermögen, wie dies im Falle der Menupreise üblich ist. Ein erhöhter Wein-, Likör- oder Mineralwasserpreis wird nur in den wenigsten Fällen eine Veränderung der Richtung des Fremdenstromes verursachen, wogegen der Mahlzeitenpreis zusammen mit dem Preis für Unterkunft eines der wichtigsten Bestimmungsmerkmale für die endgültige Wahl des Aufenthaltsortes eines Gastes ist. Solange aber die Anwendung genereller Preiszuschläge (z. B. immer 50 % des Einkaufspreises) überhaupt möglich ist, wird jede Teuerung automatisch auf den Konsumenten, den Gast überwälzt, so dass in solchen Fällen (vorausgesetzt, dass nicht eine allzu grosse Umsatzschrumpfung die Folge der gestiegenen Preise ist) die Rentabilität als gesichert betrachtet werden darf.

b) Die Nahrungsmittel- bzw. Mahlzeitenpreise

Die Mahlzeit gehört im gastgewerblichen Leistungsangebot, gemeinsam mit der Beherbergung, an die erste Stelle. Dies kommt schon darin zum

[1] Die «einfachen Gaststätten» bilden die Grundlage der im «Schweizerischen Wirtekalender 1955» enthaltenen Empfehlungen. «Vorbehalten bleibt die Berechnung in Gaststätten der Rebgebiete, in einzelnen städtischen Verhältnissen sowie in Erstklassbetrieben und solchen besonderen Charakters.»

[2] KESSLER, E.: Steuereinschätzungs-Erfahrungen. 3. Auflage. Zürich 1947. S. 130.

Gastgewerbliche Brutto-Zuschläge zu den Einstandspreisen.

Tabelle 5

Artikel	Zuschlag zum Einstandspreis in Prozenten	Ergibt Bruttogewinn vom Verkaufspreis in Prozenten
Bier bis Ende März 1941		
Bier offen	90	47
Bier in Flaschen	$66^1/_3$	40
Bier in Flaschen über die Gasse	$33^1/_3$	25
Ab 1. April 1941		
Bier offen	100	50
Bier in Flaschen	70	41,16
Bier in Flaschen über die Gasse	$41^2/_3$	29,40
Obstwein (Most und Saft)	100	50
Likör	150	60
Wein	80–100	44–50
Mineralwasser	100–110	50–55
Kaffee im Mittel	375–500	75–85
Rauchwaren [1]	25	20
Konditoreiwaren	32	25
Speisen	50–90	33–47

[1] Gemeint sind Tabakwaren. Unter «Rauchwaren» sind richtigerweise «Pelzwaren» zu verstehen.

Ausdruck, dass innerhalb des Gastgewerbes immer wieder versucht wurde, Gäste durch Preisunterbietungen im Verpflegungsbereiche oder Beherbergungssektor anzulocken, auf einem Gebiete also, auf dem der Gast besonders empfindlich zu reagieren pflegt. Schliesslich ging diese Politik so weit, dass sich die schweizerische Hotellerie zur Verhütung einer allgemeinen gegenseitigen Vernichtungskonkurrenz gezwungen sah, eine für alle Mitglieder des SHV zwingende Preisordnung zu schaffen[1]. Als erste Massnahme in dieser Richtung hatte der SHV für eine Grundlage zu sorgen, auf der sich Preisabstufungen – an die sich jedes SHV-Mitglied halten sollte – objektiv rechtfertigen. Die Grundlage wurde in der Aufteilung der einzelnen Unternehmungen in Kategorien gefunden. Danach wird «jedes Haus nach Massgabe seiner Einrichtungen, Leistungen und örtlichen Lage sowie unter angemessener Mitberücksichtigung seines be-

[1] Felix, K.: Preisabreden im schweizerischen Hotelgewerbe. Basel 1934. S. 78.

sonderen Charakters und namentlich der Station, in der es liegt, in die entsprechende Rang- und Preisklasse eingeteilt»[1]. Die einzelnen Rangklassen und ihre Wesensmerkmale sind dabei die folgenden:

1. *Allererster Rang:* Aller moderner Komfort, vornehme Ausstattung, grosse Gesellschaftsräume.
2. *I. Rang A:* Moderner Komfort, beste Ausstattung, weniger grosse Gesellschaftsräume.
3. *I. Rang B:* Moderner Komfort, gute Ausstattung, beschränkte Zahl grosser Gesellschaftsräume.
4. *I. Rang C:* Komfort und Ausstattung etwas zurückgeblieben, wenig grosse Gesellschaftsräume.
5. *II. Rang A:* Komfortable und gute Einrichtung, genügend öffentliche Räume für alle Hotelgäste.
6. *II. Rang B:* Komfortable und gute Einrichtung, öffentliche Räume knapp für die Hotelgäste ausreichend.
7. *II. Rang C:* Wenig moderner Komfort, Einrichtung etwas zurückgeblieben, öffentliche Räume für die Hotelgäste nicht ausreichend.
8. *III. Rang A:* Bescheidene Einrichtung, nur ein kleiner Teil der Zimmer mit fliessendem Wasser versehen.
9. *III. Rang B:* Bescheidene Einrichtung, keine Zimmer mit fliessendem Wasser.

Fremdenpensionen werden nach den gleichen Merkmalen wie die Hotels in die verschiedenen Preisklassen eingeteilt.

Mit dieser Rang- und Preisklassifikation der einzelnen Hotelunternehmungen wurde der Hotellerie ganz allgemein die Möglichkeit gegeben, Preisunterbietungen von rangmässig übergeordneten Betrieben gegenüber solchen, die tiefer stehen, zu verhindern oder doch durch die Strafandrohung wesentlich zu vermindern und somit auch die weniger komfortablen Betriebe zu erhalten. Das erste, alle Wettbewerbsvorschriften zusammenfassende Minimalpreisregulativ, das 1922, 1926 und 1929 eine Revision erfuhr, datiert aus dem Jahre 1920[2]. Im Gegensatz zum SHV kennt der Schweizerische Wirteverein keine verbindliche Preisordnung für seine Mitglieder. Er beschränkt sich auf Empfehlungen allgemeiner Art in der «Schweiz. Wirtezeitung» und im «Schweizer Wirtekalender» und überlässt es im übrigen den Kantonal- und Lokalsektionen, Verkaufspreise gebietsweise zu normieren. Zuverlässige Unterlagen zur Ermittlung der Verkaufspreisentwicklung im Wirtegewerbe seit dem Jahre 1929, dem Jahre also, das wir als Ausgangsjahr für unsere Vergleiche wählten, konnten nicht beigebracht werden. Es bleibt deshalb nur eine Gegenüberstellung

[1] Preisordnung des SHV vom 12. Dezember 1947, Art. 1.
[2] Felix, K.: Preisabreden, a. a. O. S. 86.

der für die verschiedenen Jahre geltenden Minimalpreisregulative des SHV übrig, um einen zumindest annähernd richtigen Begriff von der Grössenordnung der Preisveränderungen im gastgewerblichen Verkauf von Verpflegungsleistungen zu erhalten. Gegen den Einwand, dass Minimalpreise niemals geeignet sind, die tatsächlichen Preisverhältnisse widerzuspiegeln, können wir anführen, dass insbesondere die schweizerische Hotellerie seit dem Beginn der dreissiger Jahre (= Beginn der grossen Weltwirtschaftskrise) und bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges unter einem derartigen Preisdruck der Gäste stand, dass höhere Preise als die Mindestpreise selten oder nie zu erreichen waren. Dies bestätigt uns eine Eingabe des SHV an die Eidg. Preiskontrollstelle[1]. Darin heisst es u. a.:

«Unter dem Druck der mangelnden Nachfrage in den 30er Jahren konnten die einzelnen Hotelunternehmungen nicht mehr die normalen Preise verlangen. Die Arrangements wickelten sich mehr oder weniger auf der Minimalpreisgrundlage ab, d. h. die Marge zwischen Minimal- und Maximalpreis, wie sie noch 1931 bestand und angewendet werden konnte, sank zusammen.»

Unter zweien Malen, in den Jahren 1933 und 1935, war die Hotellerie sogar gezwungen, die Minimalpreise um je 10 % herabzusetzen. Erst 1937, also nach der Frankenabwertung, gelang es, die zweite zehnprozentige Reduktion des Jahres 1935 wieder rückgängig zu machen. Damit war dann die Lage erreicht, wie sie sich zu Beginn des 2. Weltkrieges ergab und die unter die Verfügung Nr. 1 des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes betreffend die Kosten der Lebenshaltung und den Schutz der regulären Marktversorgung (vom 2. September 1939)[2] fiel, wonach es vom 4. September 1939 an untersagt war, die Gross- und Detailverkaufspreise jeder Art von Waren, die Miet- und Pachtzinse, die Tarife der Hotels, Pensionen, Lehr-, Heil- und Kuranstalten, ... über den effektiven Stand vom 31. August 1939 ohne Genehmigung zu erhöhen[3]. Die Folge aller dieser Massnahmen war, dass die Minimalpreise der schweizerischen Hotellerie für Verpflegungsleistungen erst im Jahre 1946 wiederum den Stand von 1929 erreichten bzw. leicht überschritten. Sie blieben jedoch wie die folgende Tabelle 6 zeigt, immer bedeutend hinter den sehr stark angestiegenen Gestehungskosten zurück, und zwar auch nach der durch die Preiskontrolle und das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement im Jahre 1948 erfolgten Billigung des neuen Preisregulatives vom 17. Dezember

[1] Vgl. SHV: «Gesuch um Anpassung der Hotel-Preise», vom 8. April 1948. S. 5.

[2] Vgl. Bereinigte Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen. 1848–1947. Band 10. Bern 1951. S. 921 ff.

[3] Vgl. Artikel 1 der zitierten Verfügung.

Wertmässige und prozentuale Veränderung der Mahlzeitenpreise in der Schweizer Hotellerie: 1929–1953. Tabelle 6

Hotel Rang	Mahlzeiten (vgl. Anmerkung 1, S. 30)	1929–1933	1933–1935		1935–1937		1937–1945		1946–1948		1948–1953			Preisveränderung vom Minimalpreis 1929 bis Mittelpreis 1948–1953
		Minimalpreis	Minimalpreis	Preisveränderung 1929–1935	Minimalpreis	Preisveränderung 1929–1937	Minimalpreis	Preisveränderung 1929–1945	Minimalpreis	Preisveränderung 1929–1948	Minimalpreis	Maximalpreis	Mittelpreis	
		Fr.	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	Fr.	Fr.	%
AR	Frühstück	2.50	2.25	—10,0	2.—	—20,0	2.25	—10,1	2.85	+14,0	3.—	3.50	3.25	+ 30,0
	Lunch/Souper	6.50	6.—	— 7,7	5.50	—15,4	6.—	— 7,7	8.—	+23,0	9.—	12.—	10.50	+ 61,5
	Dîner	7.50	7.—	— 6,7	6.—	—20,0	7.—	— 6,7	9.—	+ 20,0				+ 40,0
I A	Frühstück	2.25	2.—	—11,1	1.75	—22,2	2.—	—11,1	2.50	+ 11,1	2.75	3.—	2.90	+ 28,8
	Lunch/Souper	6.—	5.50	— 8,3	5.—	— 16,7	5.50	— 8,3	7.50	+ 25,0	7.50	9.—	8.25	+ 37,6
	Dîner	7.—	6.50	— 7,1	6.—	—14,3	6.50	— 7,1	8.50	+21,4				+ 17,8
I B	Frühstück	2.—	2.—	—	1.75	—12,5	2.—	—	2.50	+25,0	2.50	3.—	2.75	+ 37,5
	Lunch/Souper	5.—	5.—	—	4.50	—10,0	5.—	—	6.50	+30,0	7.—	8.—	7.50	+ 50,0
	Dîner	6.50	6.—	— 7,7	5.50	—15,4	6.—	— 7,7	8.—	+23,0				+ 15,4
I C	Frühstück	2.—	2.—	—	1.75	—12,5	2.—	—	2.50	+25,0	2.25	2.75	2.50	+ 25,0
	Lunch/Souper	4.50	4.50	—	4.—	—11,1	4.50	—	6.—	+33,4	7.—	7.50	7.25	+ 61,0
	Dîner	5.50	5.50	—	5.—	— 9,1	5.50	—	7.50	+ 36,4				+ 31,8
II A	Frühstück	1.75	1.75	—	1.50	—14,3	1.75	—	2.25	+ 28,6	2.—	2.50	2.25	+ 28,6
	Lunch/Souper	4.—	4.—	—	3.50	—12,5	4.—	—	5.25	+31,2	5.50	6.50	6.—	+ 50,0
	Dîner	5.—	5.—	—	4.50	—10,0	5.—	—	6.50	+ 30,0				+ 20,0
II B	Frühstück	1.75	1.75	—	1.50	— 14,3	1.75	—	2.25	+28,6	2.—	2.25	2.15	+ 22,8
	Lunch/Souper	3.50	3.50	—	3.—	—14,3	3.50	—	4.75	+35,8	5.—	6.—	5.50	+ 57,0
	Dîner	4.50	4.50	—	4.—	—11,1	4.50	—	6.—	+33,4				+ 22,2
II C	Frühstück	1.75	1.75	—	1.50	—14,3	1.75	—	2.25	+28,6	2.—	2.25	2.15	+ 22,8
	Lunch/Souper	3.—	3.—	—	2.50	—16,7	3.—	—	4.—	+33,3	4.50	5.50	5.—	+ 66,7
	Dîner	3.50	3.50	—	3.—	—14,3	3.50	—	4.75	+ 35,8				+ 43,0
III A	Frühstück	1.50	1.50	—	1.30	—13,3	1.50	—	1.90	+26,7	1.80	2.—	1.90	+ 26,7
	Lunch/Souper	3.—	3.—	—	2.50	—16,7	3.—	—	4.—	+33,3	4.—	5.—	4.50	+ 50,0
	Dîner	3.50	3.50	—	3.—	—14,3	3.50	—	4.75	+35,8				+ 28,6
III B	Frühstück	1.50	1.50	—	1.30	—13,3	1.50	—	1.90	+ 26,7	1.80	—	1.80	+ 20,0
	Lunch/Souper	3.—	3.—	—	2.50	—16,7	3.—	—	4.—	+33,3	3.50	4.50	4.—	+ 33,3
	Dîner	3.50	3.50	—	3.—	— 14,3	3.50	—	4.75	+35,8				+ 14,3

1947. Nicht einmal der grösste Anstieg der Mahlzeitenpreise (61,5 % für Lunch Souper in Hotels allerersten Ranges) erreicht die für die Jahre 1949 (63,7 %) und 1953 (66,8 %) errechnete Einkaufspreissteigerung! Diese Entwicklung bedeutete für die Hotellerie und das gesamte Gastgewerbe nichts anderes, als dass sich die Preis-Kosten-Schere immer mehr zum Nachteil dieses Wirtschaftszweiges öffnete, d.h. dass die Gestehungskosten im Verhältnis zu den Angebotspreisen für Verpflegungsleistungen in zunehmendem Masse anstiegen resp. die Verdienstmarge pro Verpflegungsleistung ist geringer geworden.

III. DIE RENTABILITÄT IM VERPFLEGUNGSSEKTOR

Nach den in den beiden vorhergehenden Abschnitten gemachten Feststellungen, kann es sich hier nur noch um eine Art Synthese des dort schon Gesagten handeln. Dies könnte nicht deutlicher geschehen als an Hand einiger für das Gastgewerbe charakteristischer Beispiele. Sie zeigen alle die verlustbringenden Auswirkungen der eben erwähnten Kosten-Preis-Verhältnisse im Sektor Küche. Am deutlichsten wird das Bild, wenn wir, wie dies für Betrieb Nr. 5 möglich war, Speiseküche, Kaffeeküche sowie Glacen- und Patisseriefabrikation rechnerisch auseinanderhalten, wodurch die defizitäre Leistungserstellung der Küche ganz besonders offensichtlich wird[2].

Wir sind uns bewusst, dass neun Betriebe allein den Beweis für die durchwegs defizitäre Erstellung von Verpflegungsleistungen nicht zu erbringen vermögen. Es ist aber ganz allgemein hinzuzufügen, dass es sich bei diesen

[1] *Zu Tabelle 6:* Die Maximalleistungen für Mahlzeiten haben in der den Betrachtungen zugrunde gelegten Periode keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Die neueste Preisordnung vom 12. Dezember 1947 (vgl. Art. 9) erlaubt «im Rahmen der Tages- und Pensionspreise» folgende Leistungen für die Hauptmahlzeiten:

1. Frühstück: Schweizer Frühstück.
2. Lunch – Dîner – Souper: (Dreiteiliges Menu bestehend aus:)
   - Suppe oder Vorspeise,
   - 1 Gang (Fleisch- oder Fischgericht),
   - Entremets oder Käse oder Früchte.

[2] Zur Erläuterung der neun Betriebsrechnungen ist noch beizufügen, dass es sich mit Ausnahme des Betriebes Nr. 8, der in einem Ferienort liegt, ausschliesslich um Stadtbetriebe handelt. Alle Betriebe sind Jahresgeschäfte. Die Unternehmungen Nr. 1, Nr. 3, Nr. 4, Nr. 5 und Nr. 9 sind solche mittlerer Grösse; Nr. 2, Nr. 6, Nr. 7 und Nr. 8 sind dagegen ausgesprochene Grossbetriebe.

Betrieben mit verlustbringenden Küchenresultaten keineswegs etwa um sog. Grenzbetriebe handelt noch handeln muss, was eine grössere Zahl von Betriebsrechnungen und Betriebsvergleichen (die uns aber leider nicht zur Verfügung stand) zweifellos bestätigen würde. Vielmehr ist diese Situation nach Ansicht aus Fachkreisen einem roten Faden gleich durch das ganze schweizerische Gastgewerbe hindurch (von löblichen Ausnahmen natürlich auch hier abgesehen) feststellbar. Zudem handelt es sich bei den hier angeführten Betrieben in keiner Weise um typische Beispiele für fachlich unzulänglich geführte Unternehmungen, obwohl – dies mögen die Beispiele Nr. 2, Nr. 3 und Nr. 4 bekräftigen – auf Grund eines besonderen persönlichen Einsatzes und einer vermehrten Kontrolltätigkeit die Küchenresultate zum Teil wesentlich verbessert resp. sogar gewinnbringend gestaltet werden konnten. Damit soll gesagt sein, dass die wirtschaftlichen Ergebnisse der gastgewerblichen (wie auch jeder anderen) Unternehmertätigkeit nicht allein eine Funktion der Einstands- und Verkaufspreise sind, sondern ebenso eine solche der persönlichen Befähigung von Leitung und Personal. Unabhängig von dieser Tatsache, sind wir uns angesichts der Betriebsergebnisse der nachfolgenden neun Betriebe bewusst, dass eine

Betrieb Nr. 1

Leistungsarten	1949		
	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen			
Erlös		388 391.20	
Kosten-Lebensmittel	198 245.90		
Gemeinkosten	215 680.60	413 926.50	
Küchenergebnis			—25 535.30
Kellerleistungen			
Erlös		179 812.60	
Kosten-Getränke	77 715.70		
Gemeinkosten	97 528.40	175 244.10	
Kellerergebnis			+ 4 568.50
Tabakwarenverkauf			
Erlös		16 640.—	
Kosten		14 568.20	
Ergebnis Tabakwarenverkauf			+ 2 071.80
Gesamtergebnis			—18 895.—

Betrieb Nr. 2

Leistungsarten	1949/50			1950/51		
	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen						
Erlös		308 126.70			366 445.40	
Kosten-Lebensmittel	166 200.80			192 962.70		
Gemeinkosten	206 547.70	372 748.50		208 153.90	401 116.60	
Küchenergebnis			—64 621.80			—34 671.20
Kellerleistungen						
Erlös		291 497.—			333 528.70	
Kosten-Getränke	96 007.—			115 073.90		
Gemeinkosten	156 171.70	252 178.70		162 940.50	278 014.40	
Kellerergebnis			+39 318.30			+55 514.30
Tabakwarenverkauf						
Erlös		20 407.—			22 809.70	
Kosten		15 817.90			17 871.70	
Ergebnis Tabakwarenverkauf			+ 4 589.10			+ 4 938.—
Gesamtergebnis			—20 714.40			+25 781.10

Betrieb Nr. 3

Leistungsarten	1951			1952			1953		
	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen									
Erlös		624 188.90			628 367.10			691 916.90	
Kosten-Lebensmittel	316 845.80			309 890.20			322 766.40		
Gemeinkosten .	338 370.40	655 216.20		337 371.20	647 261.40		363 182.20	685 948.60	
Küchenergebnis .			– 31 027.30			—18 894.30			+ 5 968.30
Kellerleistungen									
Erlös		428 533.80			454 269.40			467 814.50	
Kosten-Getränke	189 199.60			206 043.30			208 490.70		
Gemeinkosten .	157 669.70	346 869.30		178 299.—	384 342.30		170 770.90	379 261.60	
Kellerergebnis .			+ 81 664.50			+ 69 927.10			+88 552.90
Tabakwarenverkauf									
Erlös		48 057.10			44 930.50			49 640.80	
Kosten		39 007.60			36 727.20			38 968.60	
Ergebnis Tabakwarenverkauf .			+ 9 049.60			+ 8 203.30			+ 10 672.20
Gesamtergebnis			+59 686.80			+ 59 236.10			+105 193.40

Betrieb Nr. 4

Leistungsarten	1951			1952			1953		
	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen									
Erlös		339 210.20			338 951.70			358 462.—	
Kosten-Lebensmittel	172 197.60			167 158.30			167 238.80		
Gemeinkosten .	176 203.60	348 401.20		166 964.50	334 122.80		184 829.80	352 068.60	
Küchenergebnis .			— 9 191.—			+ 4 828.90			+ 6 393.40
Kellerleistungen									
Erlös		109 629.40			146 193.40			147 759.20	
Kosten-Getränke	48 400.80			66 309.40			65 839.20		
Gemeinkosten .	38 173.10	86 573.90		51 409.—	117 718.40		52 608.80	118 448.—	
Kellerergebnis .			+ 23 055.50			+ 28 475.—			+ 29 311.20
Gesamtergebnis			+ 13 864.50			+ 33 303.90			+ 35 704.60

Betrieb Nr. 5 Aufteilung des Küchenresultates

Kostenstellen	1951			1952			1953		
	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi	Detail	Total	Saldi
Speiseküche									
Erlös		559 626.50			449 054.20			501 395.20	
Warenaufwand .	343 764.75			296 466.70			305 540.20		
Gemeinkosten Küche	99 887.70			92 471.60			105 464.50		
Gemeinkosten Restaurant . .	257 262.20	700 914.65		228 990.80	617 929.10		231 205.90	642 210.60	
Ergebnis Speiseküche			—141 288.15			—168 874.90			— 140 815.40
Kaffeeküche									
Erlös		300 380.20			362 514.40			379 948.40	
Warenaufwand .	90 114.30			108 754.30			107 676.90		
Kosten Kaffeeküche	13 723.10			16 467.—			32 642.90		
Gemeinkosten Restaurant . .	67 438.70	171 276.10		80 937.—	206 158.30		81 120.80	221 440.60	
Ergebnis Kaffeeküche			+129 104.10			+156 356.10			+ 158 507.80
Glacen und Patisseriefabrikation									
Erlös		63 250.—			115 445.20			125 269.60	
Warenaufwand .	34 787.50			51 950.30			56 371.30		
Kosten Patisserie	28 790.40			27 297.50			32 244.—		
Gemeinkosten Restaurant . .	26 031.50	89 609.40		37 157.70	116 405.50		42 500.10	131 115.40	
Ergebnis Glacen/Patisserie . . .			— 26 359.40			— 960.30			— 5 845.80
Gesamtergebnis			— 38 543.45			— 13 479.10			+ 11 846.60

Betrieb Nr. 6

Leistungsarten	1953		
	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen			
Erlös		242 378.40	
Kosten-Lebensmittel	115 768.40		
Gemeinkosten	165 772.20	281 540.60	
Küchenergebnis			—39 162.20
Kellerleistungen			
Erlös		57 922.70	
Kosten-Getränke	30 989.20		
Gemeinkosten	26 469.30	57 458.50	
Kellerergebnis			+ 464.20
Gesamtergebnis			—38 698.—

Betrieb Nr. 7

Leistungsarten	1953/54		
	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen			
Erlös		513 153.30	
Kosten-Lebensmittel	316 795.60		
Gemeinkosten	268 032.60	584 828.20	
Küchenergebnis			—71 674.90
Kellerleistungen			
Erlös		247 186.50	
Kosten-Getränke	125 866.40		
Gemeinkosten	72 416.30	198 282.70	
Kellerergebnis			+48 903.80
Gesamtergebnis			—22 771.10

Betrieb Nr. 8

Leistungsarten	1953		
	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen			
Erlös		423 060.—	
Kosten-Lebensmittel	217 386.40		
Gemeinkosten	231 893.20	449 279.60	
Küchenergebnis			—26 219.60
Kellerleistungen			
Erlös		99 558.80	
Kosten-Getränke	51 991.50		
Gemeinkosten	43 918.60	95 910.10	
Kellerergebnis			+ 3 648.70
Gesamtergebnis			—22 570.90

Betrieb Nr. 9

Leistungsarten	1953		
	Detail	Total	Saldi
Küchenleistungen			
Erlös		210 827.10	
Kosten-Lebensmittel	121 245.30		
Gemeinkosten	151 716.40	272 961.70	
Küchenergebnis			—62 134.60
Kellerleistungen			
Erlös		32 016.60	
Kosten-Getränke	13 940.30		
Gemeinkosten	9 218.—	23 158.30	
Kellerergebnis			+ 8 858.30
Gesamtergebnis			—53 276.30

wesentliche Erhöhung der gastgewerblichen Verkaufspreise «zu einem Verlust der zurückeroberten Konkurrenzfähigkeit führen müsste»[1], womit wir die Bedeutung erkennen, die STREIFFS Worten beizumessen ist, wenn er sagt: «Der Anpassung der Kosten an den erreichbaren Preis kommt also eine ausschlaggebende Bedeutung zu»[2].

Sofern nun tatsächlich der Anpassung der Kosten an den erreichbaren Preis entscheidendes Gewicht zukommt, was weder von uns noch von Kreisen bezweifelt wird, die dem Gastgewerbe nahestehen und mit dessen Problemen vertraut sind, so stellt sich die weitere Frage, wie und wodurch eine solche Anpassung überhaupt erzielt werden kann. Das «wie» ergibt sich in eindeutiger Weise aus der Marktform bzw. aus deren Bedeutung für die Preisbildung im allgemeinen. Diese Frage wird der nächste Gegenstand unserer Betrachtungen sein. Im Anschluss daran sollen dann die praktischen Mittel und Wege herauskristallisiert werden, die uns helfen können, das durch die Theorie aufgezeigte Ziel zu erreichen.

[1] SEILER, F.: Das Problem der Hotelsanierung im Lichte der Währungsanpassung. In Festgabe für Ernst Scherz. Bern 1937. S. 219.

[2] STREIFF, R. C.: Die Preisgestaltung im schweizerischen Hotelgewerbe. In Festgabe für Hermann Seiler. Zürich 1946. S. 88.

C. DIE MARKTFORMEN UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DIE PREISBILDUNG

I. DAS WESEN DES MARKTES

Seitdem der Mensch die Güter, die er zur Lebensfristung benötigt, nicht mehr in vollem Umfange selbst herstellt, sondern durch eine mehr oder weniger weit getriebene Arbeitsteilung[1], ist er auf den Tausch angewiesen[2]. Der Bäcker z. B., der nur noch Brot herstellt, wird dies in viel grösserem Umfange tun, als es seinem eigenen, privaten Bedarf entspricht, weshalb er darnach trachten muss, jenen Teil seiner Produktion, der über diesen Eigenbedarf hinausgeht, gegen Fleisch, Gemüse, Kleider usw. einerseits und gegen Bäckereirohstoffe andererseits einzutauschen. Er tritt also in unmittelbaren Kontakt mit Konsumenten seines Brotes und mit Produzenten von Fleisch, Gemüse, Kleidern, Mehl etc. Diese Eigenart der modernen Volkswirtschaft, bei der «die einzelnen Glieder miteinander in einem mehr oder weniger unabhängigen wirtschaftlichen Verkehr stehen und ihre Leistungen miteinander austauschen», wird heute allgemein als Verkehrswirtschaft oder Marktwirtschaft bezeichnet[3]. Damit ist auch gesagt, was unter einem *Markt* zu verstehen ist, nämlich der «ideelle Ort des Zusammentreffens der Käufer und Verkäufer von wirtschaftlichen Gütern, Produktionsmitteln und Produkten»[4]. Denken wir dabei an ein bestimmtes Gebiet, auf das sich ein Markt beschränkt, so können wir von einem Lokalmarkt, von einem Inland- oder Auslandmarkt oder von einem Weltmarkt (oder internationalen Markt) sprechen. Wird der Austausch ganz bestimmter Güter den Betrachtungen zugrunde gelegt, so spricht man z. B. vom sog. Produktenmarkt (Getreide-, Getränke-, Kaffee-, Metallwarenmarkt

[1] Zum Problem der Arbeitsteilung vgl. u. a. BÜCHER, K.: Die Entstehung der Volkswirtschaft. Erste Sammlung. 17. Auflage. Tübingen 1926. S. 303 ff.

[2] BÜCHER (a. a. O. S. 317) sagt u. a. über die Beziehungen zwischen «Tausch» und «Arbeitsteilung» folgendes: «Die letzteren (gemeint sind die neueren Nationalökonomen. W. S.) sind eher geneigt, den Tausch als die unbeabsichtigte Folge der Arbeitsteilung anzusehen, und wir können dies mit der Einschränkung gelten lassen, dass der Tausch bei geteilter Arbeit von dem Augenblick an zur Notwendigkeit wird, wo der Produzent zugleich Eigentümer aller Produktionsmittel ist.»

[3] v. STACKELBERG, HEINR.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. 2. Auflage. Bern/Tübingen 1951. S. 17.

[4] AMONN, A.: Leitfaden zum Studium der Nationalökonomie. Bern 1945. S. 58.

usw.)[1]. Sodann ist oft die Rede vom Produktionsmittelmarkt im Sinne des Arbeitsmarktes, des Kapitalmarktes und des Grundstückmarktes. Während es sich bei den Arbeits- und Grundstückmärkten, entsprechend der AMONNschen Definition der Produktionsfaktoren Arbeit und Boden, um das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage originärer (ursprünglicher) Produktionsmittel handelt, unterscheidet sich der Kapitalmarkt grundsätzlich nicht von jenem der Produkte, ist doch unter dem Begriff «Kapital» jene Gruppe von Produktionsmitteln zu verstehen, die «nicht ‚ursprünglich' gegeben sind, sondern aus den beiden anderen Gruppen zugehörigen, Boden und Arbeit, produziert sind, mithin bereits selbst Produkte sind»[2]. Schliesslich wird auch gelegentlich vom Käufer- oder Verkäufermarkt gesprochen (bisweilen mit den englischen Ausdrücken «buyers-market» oder «sellers-market»), wobei sich die Benennung nach der am Markt vorherrschenden (dominierenden) Stellung von Käufer oder Verkäufer richtet.

Gemäss der Feststellung, wonach im System der Verkehrs- oder Marktwirtschaft der Markt durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage gebildet wird, ist es nun möglich, auf Grund der verschiedenen Angebots- und Nachfrageformen Märkte von unterschiedlicher Struktur zu erkennen. Es kann z. B. einem einzigen Anbieter eines bestimmten Gutes eine sehr grosse Zahl von Nachfragern gegenüberstehen, oder es kann ein Gut von unzähligen kleinen und kleinsten Anbietern auf den Markt gebracht werden, um dann nur von zwei grossen Nachfragern begehrt zu werden usw. Der Rahmen unserer Arbeit würde selbstverständlich bei weitem überschritten, wenn wir uns anschicken wollten, allen diesen Möglichkeiten und ihren wirtschaftlichen Auswirkungen bis in die Einzelheiten nachzugehen. Darauf kann um so eher verzichtet werden, als zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten dieses Gebiet behandeln und zum tieferen Eindringen in diese Problematik beigezogen werden können[3]. Deshalb beschränken wir uns hier auf die Charakterisierung der Haupttypen von

[1] Als weltbekannte Produktenmärkte sind u. a. zu nennen:
a) die Kaffeebörsen von Rio de Janeiro und São Paulo;
b) die Baumwollmärkte von Bombay, Kalkutta und Madras sowie die Baumwollbörsen von New York, New Orleans, Alexandrien und Liverpool;
c) Die Getreidebörsen von Chicago und Winnipeg.

[2] AMONN, A.: Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme. Bern 1944. 2. Auflage. S. 77.

[3] Wir verweisen speziell auf die folgenden Autoren und ihre Werke sowie auf die bei diesen zitierte weitere Literatur:
— EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. 6. Auflage. Berlin/Göttingen/Heidelberg. 1950. S. 91 ff.

Angebot und Nachfrage, unter Hinweis auf die durch sie bewirkten preislichen Veränderungen, welche schliesslich auch für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung sind.

1. Die Angebotsformen

Am einfachsten ist es, wenn die verschiedenen Formen, in denen sich das Angebot und die Nachfrage auf dem Markte manifestieren können, ausschliesslich nach Massgabe der auftretenden Anbieterzahl gebildet werden. Dieser Ansicht zufolge wäre z. B. «unter einem *Monopol*[1] einfach derjenige Zustand zu verstehen, bei dem das Gesamtangebot ... eines Gutes in einer Hand vereinigt ist»[2]. Als Gegensatz zum Monopol wäre analog bei der *Konkurrenz* die Zahl der Anbieter eine sehr grosse, und zwischen Monopol und Konkurrenz befände sich das sog. *Oligopol.* Von dieser einseitigen Betrachtungsweise ist man in neuerer Zeit mehr und mehr abgerückt, nicht zuletzt wohl durch die wachsende Einsicht, wonach von einem Monopol beispielsweise dann nicht mehr gesprochen werden kann, wenn die Stellung des an sich einzigen Anbieters durch das Angebot von Ersatz- oder Substitutionsgütern derart erschüttert wird, dass nur noch eine unbedeutende monopolistische Preisbildung resp. Preisbestimmung vorliegt. Man stellt zwar noch heute grundsätzlich auf die Anbieterzahl ab, wenn es sich darum handelt, die Angebotsform darzustellen, doch wird diese unzureichende Erklärungsart durch den Beizug weiterer Erkenntnismerkmale ergänzt. So fordert z. B. MARBACH[3] als Voraussetzung für das vollkommene Monopol, dass:

— MARBACH, F.: Beitrag zur Kontroverse um den Monopolbegriff. In Festschrift für Alfred Amonn. Bern 1953. S. 105 ff.
— RÖPKE, W.: Die Lehre von der Wirtschaft. 5. Auflage. Erlenbach/Zürich 1949. S. 196 ff.
— v. STACKELBERG, HEINR.: Grundlagen, a. a. O. S. 163 ff.

[1] Über die etymologische Bedeutung des Begriffs «Monopol» schreibt v. STACKELBERG (Grundlagen, a. a. O. S. 191, Anm. 1): «Monopol» (aus *μόνος* = allein und *πωλεῖν* = verkaufen) bedeutet griechisch «Alleinverkauf». Deshalb ist «Nachfragemonopol» sprachlich falsch. Richtig wäre «Monoon» (aus *μόνος* und *ωνεῖοδα* = kaufen). Aber der Sprachgebrauch hat faktisch den Ausdruck «Nachfragemonopol» aufgenommen. Die Einführung eines neuen, nicht unbedingt notwendigen Fremdwortes ist nach Möglichkeit zu vermeiden, da es verwirren könnte. – JOAN ROBINSON (The Economics of Imperfect Competition. London 1945) hat den Ausdruck «Monopsony» vorgeschlagen. Dieser Ausdruck dürfte jedoch ganz abwegig sein, da *ὀψωνεῖν* nicht einfach «kaufen», sondern «Zukost» oder «Fleisch» bedeutet. Man kann aber nicht behaupten, dass die Nachfragemonopolisten sich nur für Fleisch interessieren.

[2] MARBACH, F.: Monopolbegriff, a. a. O. S. 106.

[3] Derselbe, a. a. O. S. 116.

1. nur *ein* disponierender Wille zur Geltung komme,
2. *keine* Konkurrenz von der Substitutionsgüterseite her erfolge,
3. *geschlossener* Markt bestehe.

«Ist eine dieser drei Voraussetzungen nicht verwirklicht», sagt MARBACH weiter, «dann liegt nicht mehr der reine Grenzfall (Monopol), sondern eine vom gegenüberliegenden Pol der vollkommenen Konkurrenz bereits beeinflusste Mischform vor.» Tatsächlich wird der alleinige Anbieter eines bestimmten Gutes dann die stärkste Marktstellung innehaben, wenn die drei Voraussetzungen des vollkommenen Monopols erfüllt sind. Sind sie es, so wird der Monopolist dies u. a. auf dem Wege seines Wirtschaftsplanes[1] kundtun, d. h. er wird sich frei von allen wirklichen und potentiellen angebotsseitigen Beschränkungen seines Tuns und Lassens fühlen und diese Freiheit dazu benützen, den seinem eigenen Handeln zugrunde liegenden Wirtschaftsplan so auszurichten, dass er ihm ein Maximum an Gewinn verspricht. Im Wirtschaftsplan kommen also die zur Unterscheidung der Angebotsformen wesentlichen Merkmale ebenfalls zum Ausdruck, weshalb es ohne weiteres möglich ist, die Erklärung dieser Formen auch auf diesem Wege in objektiv richtiger Weise durchzuführen, was übrigens EUCKEN[2] überzeugend bewiesen hat. Auf diese Weise wollen auch wir versuchen, in gedrängter Darstellung die einzelnen Angebotsformen (und später auch die Nachfrageformen) zu charakterisieren.

Erste Voraussetzung, um überhaupt von einem «*Angebotsmonopol*» sprechen zu können, ist, dass nur ein einziger eine bestimmte Ware auf dem Markte anbietet. Setzt er dabei nur «die zu erwartenden Reaktionen der Kunden als Datum in seine Wirtschaftspläne ein» sagt EUCKEN[3], so haben wir tatsächlich «den Fall des Monopols vor uns». Die Preispolitik des Monopolisten geschieht, mit Ausnahme der Bedeutung, die den Käufern beigemessen wird, in selbstherrlicher Weise. Allerdings schwebt bei offenem, d. h. jedem frei zugänglichen Markte, immer noch das Damoklesschwert eines nachträglich hinzukommenden Konkurrenten über dem Kopf des Monopolisten, doch wird auch diese ständige Angst nur solange Bestand haben, als nicht Umstände besonderer Art eine solche potentielle Konkurrenz schon zum vornherein ausschliessen oder doch zumindest als äusserst unwahrscheinlich erscheinen lassen. Diesfalls befindet sich der Monopolist in der gleichen Situation, wie wenn Marktschliessung vorliegen

[1] Zur Frage der Bedeutung der Wirtschaftspläne vgl. v. STACKELBERG, HEINR.: Grundlagen, a. a. O. u. a. S. 5.

[2] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 91 ff.

[3] Derselbe, a. a. O. S. 93 f.

würde, d. h. wenn einem weiteren Anbieter desselben Produktes der Weg zum Markte durch obrigkeitliche oder vertragliche Massnahmen oder Abreden oder auch durch eine unabänderliche Gewohnheit der Kunden versperrt würde.

Reine Monopolstellungen sind aber in der praktischen Wirtschaft sehr selten. Häufiger sind die Verhältnisse so gelagert, dass neben einem einzigen grossen Anbieter noch eine grössere Anzahl kleiner und kleinster Anbieter dasselbe Gut, z. B. Wein, auf den Markt bringen. Ist nun das Angebot aller kleinen Anbieter gesamthaft betrachtet bedeutend, so wird der grosse Mitanbieter mehr oder weniger gezwungen, in seinem eigenen Wirtschaftsplan die vielen Kleinen zu berücksichtigen, so dass EUCKEN wohl sagen kann: «seine Monopolstellung ist dann unvollständig, und man kann vom Zustand des ‚*Teilmonopols*' auf seiten des Angebots sprechen[1]».

«Wenn einige wenige Anbieter den Markt beliefern und *jeder* von ihnen einen nicht unbeachtlichen Anteil am Gesamtangebot hat», dann spricht man im allgemeinen von einer *oligopolistischen Angebotsform*[2]. Dadurch, dass es sich hier immer nur um Anbieter mit gewichtigen Quoten des Gesamtangebotes handelt, ist nicht nur die Rücksichtnahme derselben gegenüber dem Nachfrager und dessen Reaktionen notwendig, sondern ebenso jene gegenüber den übrigen Wettbewerbern. EUCKEN sagt: «Der Oligopolist berücksichtigt – neben den voraussichtlichen Reaktionen der Marktgegenseite – nicht nur die Preispolitik, sondern auch die gesamte Geschäftsgebarung und hier wieder besonders die Investitionspolitik der Wettbewerber[3]». Ein praktisches Beispiel dieser Angebotsform gibt uns der gleiche Autor, indem er sagt, ein Oligopol liege angebotsseitig dann vor, «wenn einige grosse Konzerne unabhängig voneinander die Welt mit Benzin versorgen[4].» Auch das Angebot der amerikanischen Automobilfabriken sowie dasjenige der Autoreifenhersteller kann als Angebotsoligopol betrachtet werden, und es ist sogar ohne tieferes Eindringen in das wirtschaftspolitische Denken und Handeln dieser Unternehmungen leicht möglich, wenigstens in grossen Zügen ihre gegenseitigen Anpassungsmassnahmen wahrzunehmen. Wenn auch im gewöhnlichen Sprachgebrauch sehr oft von den «Monopolstellungen» dieser Unternehmungen gesprochen wird, so ist doch bei näherem Zusehen eine gewissermassen notwendige gegenseitige Rücksichtnahme leicht zu erkennen.

[1] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 95.
[2] v. STACKELBERG: Grundlagen, a. a. O. S. 206.
[3] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 101.
[4] Derselbe, a. a. O. S. 102.

Die tatsächlichen Marktverhältnisse können aber auch dann einen oligopolistischen Charakter tragen, wenn, vom Gesichtspunkte der Anbieterzahl aus betrachtet, ein echtes Angebotsmonopol vorzuliegen scheint. So wäre es beispielsweise falsch, den alleinigen Anbieter von Wein als Monopolisten zu betrachten, wenn sein ganzes Handeln zu einem Teil von demjenigen des Anbieters des Substitutionsgutes Bier beeinflusst wird, oder wenn z. B. der Weinanbieter befürchten muss, bei einer Erhöhung des Weinpreises werde der Konsum seines Produktes mit Sicherheit um bedeutendes zugunsten des Bieres abnehmen. Die Stellung des Weinverkäufers unterscheidet sich in diesem Falle um nichts von der Stellung, die bestehen würde, wenn das gesamte Weinangebot in zwei Händen zusammengefasst wäre und ein Bierangebot fehlte. Trotzdem das Gut «Wein» nur durch einen Anbieter auf den Markt gebracht wird, kann nicht von einem «reinen» Monopol, sondern nur von einem Oligopol gesprochen werden.

In analoger Weise zum Monopol, kann auch das Oligopol bzw. die Marktstellung des Oligopols abgeschwächt werden. Neben den zwei oder mehreren grossen Anbietern eines Gutes ist es möglich, dass eine grosse Anzahl von Kleinen «in gleichem Schritt und Tritt» einhergeht. Dass es für den einzelnen Kleinen unmöglich ist, einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln der Grossen auszuüben, geht aus der relativen Bedeutungslosigkeit ihres Angebotes für das Gesamtangebot hervor. Angesichts ihrer wirtschaftspolitischen Schwäche ziehen es die Kleinen vor, die «Bedingungen» der Grossen als Daten in ihre Wirtschaftspläne einzusetzen, woraus sich auch der wesentliche Unterschied gegenüber der Angebotsseite bei der Marktform der Konkurrenz ergibt. Hier richtet sich das Handeln der Anbieter voll und ganz nach dem «anonymen Markt». Die Marktstellung der wenigen Grossen ist nur noch teilweise eine oligopolistische. Je grösser nämlich die Zahl resp. der Anteil der Kleinen am Gesamtangebot einer Ware ist, um so wichtiger sind diese «in der Regel für die Marktstrategie der Grossen[1]». Im Rahmen eines solchen «*Angebotsteiloligopols*» ist es für die Grossverkäufer ausgeschlossen, eine *rein* oligopolistische Marktstrategie zu betreiben. In ihren Wirtschaftsplänen müssen sowohl die Marktgegenseite als auch die bedeutungsmässig zweigeteilte Seite der Wettbewerber figurieren: die übrigen anbietenden Grossen und die vielen Kleinen.

Wir haben den Markt eines Alleinanbieters, dessen Wirtschaftsplan auch durch kein Substitutionsgut konkurrenziert wird, als Monopol bezeichnet. Vom Teilmonopol sprechen wir, wenn entweder eine Beeinträch-

[1] Eucken, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 106.

tigung der Monopolstellung durch das gleichzeitige Angebot vieler Kleiner oder durch das Auftreten eines Substitutionsangebotes stattfindet. Oligopole liegen vor, wenn zwei oder mehrere grosse Anbieter den Markt unabhängig voneinander beherrschen. Als Einschränkung hiezu nannten wir das Teiloligopol, ein durch das Mitkonkurrieren vieler Kleiner beschränktes Oligopol. In allen diesen Fällen war bzw. ist mindestens ein grosser Anbieter zugegen. Schliessen wir auch diesen noch aus und stellen wir uns ein Gesamtangebot vor, das in eine unendlich scheinende Zahl von kleinen und kleinsten Teilangeboten zerfällt, so stehen wir einer letzten Angebotsform gegenüber, der *Konkurrenz*. Die Kleinheit der einzelnen Angebotsmengen bewirkt nur einen minimen Einfluss auf die Preisbestimmung des Gesamtangebotes. Dieser Einfluss ist so klein, dass er für den einzelnen Anbieter gar nicht mehr erkennbar ist und deshalb im Wirtschaftsplan auch nicht mehr in Rechnung gestellt wird. Den Preis, zu dem verkauft wird, übernimmt daher der Anbieter vom Markte und betrachtet ihn als durch eigenes Handeln unbeeinflussbare Grösse, als Datum.

2. Die Nachfrageformen

In gleicher Weise wie die Angebotsformen lassen sich auch die Nachfrageformen gliedern. So ist unter Berücksichtigung des beim Angebotsmonopol Gesagten von einem *Nachfragemonopol* dann zu sprechen, wenn der Wirtschaftsplan eines einzigen Nachfragers bezüglich eines gegebenen Gutes sich frei von jeglicher anderen Nachfrage bestimmen lässt. Der für dieses Gut, z. B. für Wein, gebotene Nachfragepreis kann mithin beliebig hoch oder tief angesetzt werden, ohne dass für den Nachfrager die Gefahr bestehen würde, dass ein anderer Nachfrager durch ein besseres Preisangebot die Ware an sich ziehen könnte. Preisrelevant ist somit beim Nachfragemonopol lediglich das Verhalten der Marktgegenseite, also das des Anbieters, und die Marktstrategie des einzigen Nachfragers. Praktisch gesehen bedeutet dies, dass der am Ende zu bezahlende Preis dann am höchsten ist, wenn auch auf der Angebotsseite die stärkste Marktform verwirklicht ist, wenn also dem Nachfragemonopol ein Angebotsmonopol gegenübersteht. Nur unter diesen Umständen ist es möglich, dass sich der effektive Preis über das Produktionskostenniveau hinaus entwickelt. Jede schwächere Angebotsstellung müsste notwendigerweise dazu führen, dass durch das Vorhandensein eines einzigen Nachfragers eine grössere Zahl von Anbietern schliesslich durch gegenseitiges Unterbieten zum Zwecke der Erzielung einer grösstmöglichen Absatzmenge der Kauf- resp. Verkaufspreis solange absinken würde, bis die Grenze der wirtschaftlichen

Leistungserstellung erreicht ist, was, wie gesagt, dann eintritt, wenn Produktionskosten und Verkaufspreis sich decken. Liegt dagegen auch auf der Angebotsseite ein Monopol vor, so bedeutet dies, dass auch dem Nachfrager keinerlei Wahl mehr übrigbleibt, wo er seinen Bedarf zu decken wünscht, weshalb (um überhaupt die notwendigen Güter beschaffen zu können) der Käufer «Monopolist» bereit sein wird und bereit sein muss, einen höheren als den Produktionskosten deckenden Preis zu bezahlen.

Auch bezüglich des *Nachfrageteilmonopols* erübrigt sich ein näheres Eingehen auf die Charakteristiken dieser Nachfrageform. Sie gleicht, unter Umkehrung der Vorzeichen, im wesentlichen derjenigen des Angebots. Wichtig ist nur die Feststellung, dass durch das Bestehen einer grossen Zahl von kleinen Nachfragern die Stellung des einzigen Grossen auf diese Weise herabgemindert wird, dass eine Preisbeeinflussung nach unten nicht mehr unbeschränkt möglich ist, weil auf der Gegenseite dem Angebot die Möglichkeit gegeben wird, dem zu einem nur unbedeutend höheren Preise nachfragenden Kleinen trotz der ungünstigeren Beschaffungspreise dennoch zu liefern. Falsch wäre es, daraus zu schliessen, der Kleine habe die Möglichkeit, seinen Wirtschaftsplan individuell zu gestalten. Der Fehler wird sofort erkennbar, wenn man sich den praktischen Fall vorstellt, da der Kleine oder die Kleinen es unternehmen wollten, durch erhebliches Preisüberbieten dem Grossen die Ware ganz zu entziehen. Ihre Wiederverkaufspreise müssten dadurch eine mehr oder weniger bedeutende Erhöhung erfahren, ohne dass es aber schon auf ersten Anhieb hin möglich wäre, die gesamte angebotene Ware aufzunehmen, so dass schliesslich der billiger einkaufende Grosse es in der Hand hätte, durch entsprechend günstigeren Wiederverkauf die kleinen Anbieter nach und nach vom Markte zu verdrängen. Das Nachfrageteilmonopol kennzeichnet sich demnach in Analogie zum Angebotsteilmonopol dadurch, dass neben einer Rücksichtnahme des Grossen auf die Marktgegenseite auch die vielen Kleinen nicht übersehen werden dürfen, womit eine Abschwächung der Monopolstellung verbunden ist.

Das *Nachfrageoligopol* äussert sich in der Aufteilung des Gesamtangebotes eines bestimmten Gutes auf mehrere Nachfrager dergestalt, dass ein jeder von ihnen einen wesentlichen Teil davon erwirbt. Die relative Bedeutung eines jeden Einzelnen hat zur Folge, dass (wiederum neben der Berücksichtigung der Marktgegenseite) auch die Wettbewerber nicht ausser acht gelassen werden können. Die Stellung der Nachfrager ist also hier noch schwächer als bei den bereits erwähnten Formen, stellt doch jeder Nachfrager eine gewisse Macht am Beschaffungsmarkte dar, die eventuell imstande und fähig ist, den Preisdruck der Wettbewerber durch die Aus-

nützung der sich bietenden grösseren Kaufgelegenheiten zu höheren Preisen selbst zu verwerten, um damit den einen oder anderen Wettbewerber empfindlich zu schwächen. Diese Auffassung gilt, sinngemäss angewandt, auch für den Fall, da ein einziger Nachfrageoligopolist es unternehmen wollte, das Angebot einem zusätzlichen Preisdruck zu unterstellen, um dadurch in die Lage versetzt zu sein, durch preisgünstigeres Angebot die Konkurrenten aus dem wirtschaftlichen Wettbewerb zu verdrängen. In diesem Falle wird das Angebot so lange als nur möglich diesen Unterbieter übersehen, um durch den Verkauf an die anderen Oligopolisten höhere Gewinne zu erzielen, und erst dann dem Unterbieter zu liefern, wenn er entweder in der Zwischenzeit sein Preisangebot bereits erhöht hat oder aber seine Nachfrage gerade noch gut genug ist, um «Restposten an den Mann zu bringen». Damit aber rückt dieser «Restpostensammler» der Gefahr entgegen, den günstigen Verkaufstermin zu verpassen, hatten doch inzwischen die anderen Mitbewerber die Möglichkeit, ohne Preiszugeständnisse machen zu müssen, eine erweiterte Kundschaft ungestört bedienen zu können.

Beim *Nachfrageteiloligopol* fällt auf, dass die Oligopolisten nicht allein, sondern im Verein mit einer mehr oder minder grossen Zahl von kleinen Nachfragern einkaufen. Die für das Oligopol begriffswesentliche Rücksichtnahme der Oligopolisten untereinander erfährt hier noch die Erweiterung, dass auch mit der Nachfrage der vielen Kleinen gerechnet werden muss, wodurch der Wirtschaftsplan der Grossnachfrager insofern einer gewissen Modifikation unterliegt, als mit zunehmender Grösse des Gesamtumfanges der Nachfrage der Kleinen die Hemmung in der Richtung monopolistischer Wirtschaftsplangestaltung zunimmt, d. h. dass die Macht der Nachfrageteiloligopolisten abnimmt. Dies kommt im Wirtschaftsplan der Grossen in einer vermehrten Rücksichtnahme auf die Wünsche und Sorgen der Kleinen zum Ausdruck.

Vom Nachfrageteiloligopol bis zur nachfrageseitigen *Konkurrenz* ist nur noch ein kleiner Schritt, denn schon bei jener tritt eine ziemlich grosse Zahl von Nachfragern auf dem Markte in Erscheinung, woraus zu schliessen ist, dass auch die sog. «Grossen» nicht mehr «sehr gross» sein können bzw. um so kleiner werden, je grösser ihre Zahl wird. Fallen die Grossnachfrager gänzlich dahin, so haben wir denselben Fall, wie bei der Angebots-Konkurrenz, allerdings erneut mit umgekehrten Vorzeichen. Die relative Bedeutungslosigkeit der einzelnen Nachfragequoten führt im Wirtschaftsplan der Nachfrager dazu, dass beispielsweise der Kaufpreis nicht mehr eine individuell bestimmbare oder auch nur wesentlich beeinflussbare Grösse ist, sondern dass er wie bei angebotsseitiger Konkurrenz eine vom

anonymen Markte übernommene Grösse ist. Ein jeder Nachfrager betrachtet somit seine eigene Nachfrage als für den Nachfragepreis in keiner Weise relevant, was bedeutet, dass er sich (wenigstens in preislicher Hinsicht) voll und ganz den Gesetzen des anonymen Marktes unterwirft. Steht dem unter Konkurrenz Nachfragenden ein unter Konkurrenz Anbietender gegenüber, so wird der auf dem Markte durch das freie Spiel von Angebot und Nachfrage zustande kommende Preis erst auf dem Niveau der Leistungseinheitskosten zum Stillstand kommen. Sinkt er gar unter diese Grenze, so wird die unausbleibliche Folge davon sein, dass eine lohnendere Produktion angestrebt wird, wodurch auf der Angebotsseite eine Verknappung geschaffen wird, die ihrerseits dazu beiträgt, die Verkaufs- oder Marktpreise des in Frage stehenden Gutes wieder zu heben. Liegt dagegen der Marktpreis über dem Kostenniveau, so wird eine Zuwanderung aus weniger gewinnbringenden Produktionszweigen stattfinden und das Angebot solange vergrössern, als der Verkaufspreis das Produktionskosten deckende Niveau noch nicht erreicht hat. Daraus folgt, dass bei der hier vorausgesetzten Form der vollkommenen Konkurrenz der Marktpreis immer die Tendenz aufweist, sich dem Gleichgewichtspreis anzunähern, dem Preise also, bei welchem keine Kraft mehr auf eine Veränderung desselben hinwirkt[1].

3. Offene oder geschlossene Märkte

Neben den durch die Formen von Angebot und Nachfrage bestimmten Marktformen ist noch ein weiteres auf den Markt bezügliches Unterscheidungsmerkmal zu berücksichtigen. Während nämlich eine gewisse Zahl von Märkten jedem hinsichtlich Kauf oder Verkauf Interessierten frei zugänglich ist, besteht für bestimmte andere eine Beschränkung. So ist es möglich, dass innerhalb eines festgesetzten Gebietes nur ein einziger Verkäufer ein gewisses Gut, wie z. B. Wein, verkaufen *darf*, oder dass nur zwei oder drei solche Anbieter den Markt beliefern dürfen. Als praktisches Beispiel älterer Zeit sei an die Zünfte erinnert, deren numerus clausus nur einer fest bestimmten Zahl von Handwerksmeistern erlaubte, ihren Beruf an einem Orte auszuüben. In neuerer Zeit kennen wir als marktschliessende Bestimmungen die Gesetze, in denen einem Staate oder einem Gemeinwesen die Alleinherrschaft über eine bestimmte Domäne der wirtschaftlichen Tätigkeit zugestanden wird, so z. B. der Eidgenossenschaft das Postregal, die Pulverfabrikation und die Münzprägung. Neben dieser Markt-

[1] Vgl. Amonn, A.: Grundzüge der theoretischen Nationalökonomie. Bern 1948. S. 48.

schliessung durch «öffentlich-rechtliches Gebot» ist eine solche auch auf dem Wege des «Gewohnheitsrechtes oder der öffentlichen Meinung»[1] möglich. Da es beim geschlossenen Markt ebensogut möglich ist, dass die Zahl der Anbieter zwischen einem einzigen und unendlich vielen variiert, wie beim offenen, und da je nach der Gliederung des Angebotes und der Nachfrage auch die Wirtschaftspläne der Anbieter und Nachfrager verschieden aussehen, also entsprechend den Verhältnissen bei offenem Markte, ist der geschlossene Markt nicht als vom offenen grundsätzlich verschieden zu bezeichnen. Verschieden sind nur die Auswirkungen, die den beiden Formen normalerweise folgen. So hat z. B. der durch das Gesetz geschützte Monopolist insofern eine stärkere Marktstellung, als er nicht mit einem potentiellen Wettbewerb rechnen muss, wie beispielsweise der Monopolist auf offenem Markte. Das Gesetz verschliesst in diesem Falle allen eventuell noch in Frage kommenden Konkurrenten den Zutritt zum Markte, d. h. der Monopolist ist von Gesetzes wegen einziger Anbieter oder Nachfrager.

Stärker als bei offenem Markte ist die Marktstellung eines jeden Einzelnen auch bei Konkurrenz im geschlossenen Markte oder auch, wenn den Konkurrenten eine Vergrösserung der Investitionen oder eine Ausdehnung der bebauten Landfläche untersagt ist[2]. An der Situation der Konkurrenz selbst aber wird dadurch nichts Grundlegendes verändert.

II. DIE MARKTFORMEN

Nachdem feststeht, dass sich sowohl das Angebot als auch die Nachfrage nach gewissen gemeinsamen Merkmalen in allgemeine Formen zusammenfassen lassen, und nachdem weiter oben gesagt worden ist, dass unter einem Markt der Treffpunkt von Angebot und Nachfrage zu verstehen sei, führt die logische Schlussfolgerung zur Erkenntnis, dass auch der Markt selbst gewisse objektiv unterscheidbare Formen aufweisen kann und muss. Diese lassen sich ohne weiteres aus der Kombination aller möglichen Angebots- und Nachfrageformen darstellen und treten tabellarisch in nachfolgender Tabelle 7 in Erscheinung.

Die praktische Bedeutung der Marktformen liegt darin, dass sie uns darüber orientieren, welches die marktstrukturellen Verhältnisse für eine be-

[1] Vgl. EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 106.
[2] Derselbe, a. a. O. S. 108.

Die Marktformen[1]

Tabelle 7

Form des Angebots / Form der Nachfrage	Konkurrenz	Teiloligopol	Oligopol	Teilmonopol	Monopol (Einzel- oder Kollektivmonopol)
Konkurrenz	Vollständige Konkurrenz	Angebotsteiloligopol	Angebotsoligopol	Angebotsteilmonopol	Angebotsmonopol
Teiloligopol	Nachfrageteiloligopol	Beiderseitiges Teiloligopol	Teiloligopolistisch beschränktes Angebotsoligopol	Teiloligopolistisch beschränktes Angebotsteilmonopol	Teiloligopolistisch beschränktes Angebotsmonopol
Oligopol	Nachfrageoligopol	Teiloligopolistisch beschränktes Nachfrageoligopol	Beiderseitiges Oligopol	Oligopolistisch beschränktes Angebotsteilmonopol	Oligopolistisch beschränktes Angebotsmonopol
Teilmonopol	Nachfrageteilmonopol	Teiloligopolistisch beschränktes Nachfrageteilmonopol	Oligopolistisch beschränktes Nachfrageteilmonopol	Beiderseitiges Teilmonopol	Teilmonopolistisch beschränktes Angebotsmonopol
Monopol (Einzel- oder Kollektivmonopol)	Nachfragemonopol	Teiloligopolistisch beschränktes Nachfragemonopol	Oligopolistisch beschränktes Nachfragemonopol	Teilmonopolistisch beschränktes Nachfragemonopol	Beiderseitiges Monopol

stimmte Ware sind. Die Marktformen werden damit zur Ausdrucksform des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage an einem gegebenen Markte und für ein gegebenes wirtschaftliches Gut. Angenommen, es werde mit Bezug auf den Wein gesagt, die einzelnen Tauschakte unterliegen der Marktform eines teiloligopolitisch beschränkten Angebotsmonopols, so wird damit lediglich festgestellt, dass Wein durch einen (Einzel- oder Kollektiv-) Monopolisten angeboten wird (Angebotsmonopol) und durch zwei oder mehrere grosse, im Verein mit einer geringeren oder grösseren Anzahl von kleinen Nachfragern gekauft werden möchte (Nachfrageteiloligopol).

[1] Vgl. EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 111.

Als Resultat aus dem Zusammentreffen der beiden Kräftegruppen (Angebot und Nachfrage) ergibt sich mithin eine von der Nachfrageseite her erfolgende, teiloligopolistische Beschränkung der Machtstellung des Angebotsmonopolisten.

III. DIE MARKTSTELLUNG IM ALLGEMEINEN

Bei der Behandlung der Marktformen wurde festgestellt, dass wirtschaftliche Macht, so wie sie sich vor allem im täglichen Kampf um die Preisbildung offenbart, ihre Wurzeln in eben diesen Marktformen hat. «Durch Anwendung der Morphologie»[1], sagt EUCKEN[2], «lässt sich die jeweilige konkrete Machtposition bezeichnen und durch Anwendung der Theorie[3] ihr Umfang und ihre ökonomische Auswirkung näher bestimmen.» Die Möglichkeit der Ausübung wirtschaftlicher Macht hängt mithin für Anbieter und Nachfrager voll und ganz davon ab, in welcher Marktform sich die Tauschbeziehungen abwickeln und welche Stellung den Kontrahenten innerhalb dieser Marktform zukommt. Letzteres nennen wir die «*Marktstellung*» oder «*Marktposition*» der Anbieter und der Nachfrager.

Weil «Macht weder ein Handeln, noch ein Zustand, sondern eine Potenz, ein Vermögen des Menschen» ist[4], d. h., dass aus ihr die «Chance» erwächst, «innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen»[5], und weil «es in der Verkehrswirtschaft eben doch die Marktstellung ist, die über die Machtstellung entscheidet»[6], ist es für das schweizerische Gastgewerbe von hervorragender Bedeutung, *dass auch der Einkauf in jener Marktform vor sich gehen kann, die dem gastgewerblichen Nachfrager gegenüber seinem Anbieter eine mindestens gleichwertige Marktstellung sichert.* Sobald dagegen auf der Angebotsseite eine stärkere Marktform als die der Konkurrenz – in der allein jeder Einzelne ohne jegliche Macht dasteht[7] – gegeben ist, wenn also auf

[1] Gemeint ist damit die Marktformenlehre.

[2] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 198.

[3] Lies «ökonomische Theorie».

[4] JÖHR, W. A.: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Band I. St. Gallen 1943. S. 240.

[5] WEBER, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. S. 28. Zit. bei JÖHR: Wirtschaftspolitik. Bd. I, a. a. O. S. 240.

[6] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 202.

[7] Diese Ansicht wird laut PREISER (PREISER, E.: Besitz und Macht in der Distributionstheorie. In Festgabe für Alfred Weber. S. 333) seit BÖHM-BAWERK allgemein anerkannt.

dieser Seite die Marktstellung einem jeden Anbieter eine mehr oder weniger grosse Macht verleiht, dann wird sich diese Machtposition unweigerlich in einem preispolitischen Nachteil für die gastgewerblichen Käufer auswirken, sofern diese «in Konkurrenz» nachfragen oder wenigstens eine der Marktstellung der Anbieter unterlegene Marktposition innehaben. Ein machtmässiger Ausgleich wird nur dadurch möglich, dass entweder die Anbieter sich der Marktform und Marktstellung ihrer Nachfrager anpassen, was nicht zu erwarten ist, oder dass die Nachfrager selbst versuchen, eine neue Marktform der Nachfrage zu schaffen, die geeignet ist, das machtmässige Übergewicht der Anbieter vollständig auszugleichen. Gelingt ein solcher Kräfteausgleich, so besteht auch für das Gastgewerbe nicht mehr die Gefahr, auf Kosten der Rentabilität Einkaufspreise bezahlen zu müssen, die sich objektiv nicht rechtfertigen lassen.

Die Bedeutung der Marktstellung, die sich im täglichen Preiskampf bei der Bildung des tatsächlichen Verkaufspreises eines Gutes zwischen Produzent und Konsument manifestiert, findet in AMONNS Werk «Simonde de Sismondi»[1] eine sehr eindrucksvolle Schilderung:

«Dieser Preiskampf wird durch die Konkurrenz entschieden, die sich die Käufer untereinander auf der einen Seite und die Verkäufer untereinander auf der anderen Seite machen. Da die Kosten, zu denen die Verkäufer das Gut produzieren und zu Markte bringen, für die einzelnen verschieden gross sind, wird ihr ‚innerer Preis', der Preis, zu dem sie ohne Verlust verkaufen können, verschieden hoch sein und sie werden sich, je nachdem sie sich einem geringeren oder grösseren Bedürfnis auf der Käuferseite gegenübersehen, mehr oder weniger gegenseitig unterbieten, um sicher zu sein, zum Verkauf zu kommen. Die Käufer hinwiederum werden je nach der verschiedenen Stärke ihres Bedürfnisses einen verschieden hohen Preis zu zahlen bereit sein und dies eventuell durch gegenseitiges Überbieten zum Ausdruck bringen. Jenachdem nun die einen oder anderen die stärkere Position in diesem Preiskampf haben, wird das Ergebnis desselben ein höherer oder niedrigerer tatsächlicher Preis sein. Die Stärke ihrer Marktposition aber ist bestimmt durch ihre Zahl und ihr Bedürfnis, zu kaufen bzw. zu verkaufen, und zwar derart, dass sie im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Zahl und der Dringlichkeit ihres Kaufs- bzw. Verkaufsbedürfnisses steht. Das heisst: Die Stärke der Marktposition der Verkäufer steht im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Zahl und ihrem Bedürfnis, zu verkaufen, und zugleich in direktem Verhältnis zur Zahl der Kaufreflektanten und ihrem Bedürfnis, zu kaufen. Sie ist um so grösser, je kleiner ihre Zahl und je weniger dringlich ihr Bedürfnis, zu verkaufen ist, und je grösser die Zahl der Kaufreflektanten und je dringlicher deren Bedürfnis, zu kaufen, ist. Die Stärke der Marktposition der Kaufreflektanten steht im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Zahl und der Dringlichkeit ihres Bedürfnisses, zu kaufen, und im direkten Verhältnis zur Zahl der Verkaufswerber und der Dringlichkeit ihres Bedürfnisses, zu verkaufen. ... *Die Stärke der Marktposition der Käufer ist um so grösser, je kleiner ihre Zahl und je weniger dringlich ihr Bedürfnis, zu kaufen, und*

[1] AMONN, A.: Simonde de Sismondi. Band I. Bern 1945. S. 99 f.

je grösser die Zahl der Verkäufer und je dringlicher deren Verkaufsbedürfnis ist, und umgekehrt.» (Hervorgehoben durch uns.)

Betrachtet man den marktpolitischen Stand der gastgewerblichen Nachfrage bis zum Jahre 1931 (dem Gründungsjahr einer standeseigenen, gastgewerblichen Einkaufsgenossenschaft) als *Machtlosigkeit* und sieht man den Grund hiefür im zahlenmässigen Übergewicht der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den Grossbetrieben sowie in der grossen Zahl der Gastbetriebe selbst, so kommt man nach den deutlichen Worten Amonns beinahe zur Überzeugung, eine *Verbesserung der Marktstellung des Gastgewerbes* sei nur zu erwarten, wenn eine ganz einschneidende Herabsetzung der gastgewerblichen Unternehmungen möglich ist. Gewiss gibt es Orte, wo eine Abnahme der Betriebszahl wünschbar wäre. Dagegen ist es aber auch möglich, durch Zusammenfassung der gastgewerblichen Nachfrage die grosse Zahl der Betriebe nach aussen hin nicht mehr in Erscheinung treten zu lassen, wodurch die Marktstellung ebenfalls verbessert werden kann, ohne dass eine Reduktion der gastgewerblichen Existenzen erforderlich wird, was weder vom sozialen noch vom Gesichtspunkt des gastgewerblichen Angebots her wünschbar wäre.

IV. DIE MARKTSTELLUNG DES GASTGEWERBES

Das schweizerische Gastgewerbe verfügte gemäss Angaben des Schweizer Wirtevereins[1] im Jahre 1937 über rund 27 000 Betriebe, aufgeteilt in «Gastwirtschaften mit Alkoholausschank, Alkoholfreie Gastwirtschaften, Hotels und Fremdenpensionen». Die Schweiz ist damit «nach Frankreich das verhältnismäsig gaststättenreichste Land der Welt. Auf 180 Personen trifft es einen Gastbetrieb»[2]. Schon diese Feststellung lässt vermuten, dass es sich bei den gastgewerblichen Unternehmungen unseres Landes zu einem grossen Teil um Klein- und Mittelbetriebe handeln muss. Die Vermutung bestätigt sich angesichts der Sitzplatz- bzw. Bettenzahl, die die einzelnen Betriebe aufweisen. So verfügen beispielsweise 49 % aller Gastwirtschaften nur über 1 bis 49 Sitzplätze, und 80 % dieser Unternehmungsart erreichen nicht einmal die Zahl von 100 Sitzplätzen.

Noch überwiegender ist der Kleinbetrieb in der Hotellerie. Es weisen zwar nur 43,4 % der Hotelbetriebe weniger als 50 Sitzplätze auf und rund 74 % derselben erreichen die Zahl von 100 Sitzplätzen nicht, was im Verhältnis zum Gastwirtschaftsgewerbe einer grösseren Leistungsfähigkeit

[1] Schweizer Wirteverein: Das Schweizerische Gastgewerbe im Rahmen von Wirtschaft und Staat. Zürich 1940. S. 615.

[2] Derselbe, a. a. O. S. 614.

Grössengliederung des Gastgewerbes nach Massgabe der Sitzplatzzahl[1]

Tabelle 8

Betriebsart	Betriebe	Mutmassliche Zahl der Sitzplätze aller Gastbetriebe im Jahre 1934 (Garten- und Terrassensitzplätze inbegriffen)	Gastbetriebe mit ... Sitzplätzen im Restaurant, Saal und Garten in Prozent[1]				
			1–49	50–99	100–149	150–199	200+
Total Gastwirtschaften	19 284 A	1 302 200	49,0	31,0	10,3	3,6	6,1
Hotels und Fremdenpensionen . . .	7 609	734 400	24,4	30,7	18,3	8,2	18,4
Total Gastgewerbe . .	26 893 A	2 036 600	43,4	30,7	12,1	4,7	9,1

A = Annäherungszahl für Betriebsbestände, die nur schätzungsweise ermittelt werden konnten.

[1] Schweizer Wirteverein, a. a. O. S. 616.

des Verpflegungsbetriebes der einzelnen Hotels gleichkommt. Dagegen beschränkt sich bei 38,2% aller Hotelbetriebe das Bettenangebot auf 3 bis 10 Betten pro Betrieb, währenddem 64,2% über 3 bis 20 Betten verfügen und 88,3% nicht über 50 Betten hinauskommen. Von allen schweizerischen Hotelunternehmungen liegen 97,1% in der Grössenordnung von 3 bis 100 Betten (vgl. Tab. 9). «Aus der ganzen zahlenmässigen Darstellung» – so heisst es im umfangreichen Werk des Wirtevereins[2] – «geht so recht der Grössencharakter des Gastgewerbes hervor. Mag es in unseren Städten und Kurorten Gaststätten geben, die, an europäischen Verhältnissen gemessen, als Riesenbetriebe bezeichnet werden dürfen, unser schweizerisches Gastgewerbe ist in seiner Struktur dennoch ein klein- und mittelgewerblicher Wirtschaftszweig. Allerdings hat im Verlaufe gerade der jüngsten Jahre auch hier eine gewisse Konzentration eingesetzt, namentlich bei den Gastwirtschaften. Dieser Prozess wird vermutlich sogar noch nicht zum Abschluss gekommen sein. Allein das ändert an der festliegenden Tatsache nichts, wonach wir es im Gastgewerbe zum weitaus überragenden Teil mit kleineren und mittleren Betrieben zu tun haben.»

[1] Derselbe, a. a. O. S. 615.

[2] Schweizer Wirteverein: Gastgewerbe, a. a. O. S. 616.

Der Wirtschaftsplan einer jeden gastgewerblichen Unternehmung hat einmal mit dieser verhältnismässig grossen Zahl von Konkurrenten zu rechnen. Noch grösser wird die Zahl der gastgewerblichen Unternehmungen, mit denen jeder Gastgewerbetreibende zu rechnen hat, wenn in Betracht gezogen wird, dass der Tourismus – insbesondere der Ferientourismus – im allgemeinen nicht an gewisse Länder oder Gegenden gebunden ist, sondern (soweit es die in Form von Gesetzen oder Verordnungen künstlich geschaffenen Grenzen zulassen) darüber hinausschreitet. Auf Grund dieses Sachverhaltes ist es absolut undenkbar, dass sich auf dem Gebiet des gastgewerblichen Angebotes Monopolstellungen errichten lassen oder auch nur Wirtschaftspläne erstellt werden könnten, in denen neben den mutmasslichen Gästereaktionen nicht auch die Reaktionen der einzelnen Konkurrenten berücksichtigt werden müssten. Gerade in jüngster Zeit lehrt die Praxis das einheimische Gastgewerbe, wie wenig eine schöne Landschaft, ein gutes Essen und saubere Räumlichkeiten allein zur internationalen Konkurrenzfähigkeit noch ausreichen. Auf Schritt und Tritt begegnet man der dringend nötigen Anpassung unserer Hotels und Gastwirtschaften an den heute üblichen Lebensstil und Lebensstandard[1], und es ist nicht zuletzt diesem Grunde sowie dem Niveau der internationalen Konkurrenzpreise zuzuschreiben, wenn die gastgewerblichen Verkaufspreise bis heute noch ausserstande waren, dem höheren inländischen Gestehungskostenniveau zu folgen. Es besteht somit Gewissheit darüber, dass das gastgewerbliche Angebot, marktformentheoretisch gesprochen, der «Konkurrenz» unterworfen ist, was in eben dieser Einflusslosigkeit des einzelnen Anbieters auf den Konkurrenzpreis des Gesamtangebotes seinen beredten Ausdruck findet.

Wie verhält es sich nun bezüglich der Nachfrage des Gastgewerbes nach Lebensmitteln, Getränken und Bedarfsartikeln? Vor der Beantwortung dieser Frage gilt es in erster Linie zu bedenken, dass die beiden wichtigsten Lieferantenkategorien des Gastgewerbes der einheimische Grosshandel und der Detailhandel sind. Diese Ausgangslage macht eine erste, allerdings vorwiegend definitorische Feststellung nötig.

Als Grosshändler werden heute in der Regel jene bezeichnet, die ihre

[1] Vgl. als Beispiel die Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung zum Entwurf eines Bundesgesetzes über rechtliche und finanzielle Massnahmen für das Hotelgewerbe, vom 10. Dezember 1954, worin u. a. darauf hingewiesen wird (s. S. 6 der Botschaft), dass, «nicht zuletzt mit Rücksicht auf die Konkurrenzfähigkeit mit dem Ausland, in den letzten zehn Jahren die Notwendigkeit von Erneuerungen, sei es zur Rationalisierung der Betriebe, sei es, um den Ansprüchen der Gäste im Sinne der neuzeitlichen Bedürfnisse genügen zu können», das Gastgewerbe auch den zunehmenden Erneuerungs- und Unterhaltsaufwendungen nicht zu entgehen vermag.

Grössengliederung der Hotelbetriebe nach Massgabe der Bettenzahl[1]

(Hotels und Gasthöfe)

1954

Tabelle 9

Betriebsgrösse	Anzahl Betriebe		Anzahl Gastbetten	
	absolut	in Prozent aller Betriebe	absolut	in Prozent aller Betriebe
3– 10 Betten	2481	38,2	18 339	10,8
11– 20 »	1693	26,0	25 972	15,4
21– 50 »	1563	24,0	52 253	30,9
51–100 »	576	8,9	42 524	25,2
101–150 »	108	1,7	13 397	7,9
151–200 »	52	0,8	9 400	5,6
201 Betten und mehr .	26	0,4	7 142	4,2
Total	6499	100,0	169 027	100,0

Zusammenfassung				
Betriebsgrösse	Anzahl Betriebe		Anzahl Gastbetten	
	absolut	in Prozent aller Betriebe	absolut	in Prozent aller Betriebe
3– 10 Betten . . .	2481	38,2	18 339	10,8
3– 20 » . . .	4174	64,2	44 311	26,2
3– 50 » . . .	5737	88,3	96 564	57,0
3–100 » . . .	6313	97,1	139 088	82,3
3–150 » . . .	6421	98,8	152 485	90,2
3–200 » . . .	6473	99,6	161 885	95,8
alle Betten . . .	6499	100,0	169 027	100,0

[1] Angaben des Eidgenössischen Statistischen Amtes.

Güter nicht einem Konsumenten oder Verbraucher, sondern einem Wiederverkäufer liefern. Der Lieferant des Verbrauchers wird dagegen Detail- oder Einzelhändler genannt[1]. Unterscheidungsmerkmal zwischen Gross- und Detailhandel ist also weder die Betriebsgrösse noch der im Verkehr mit dem einzelnen Kunden oder gesamthaft erzielte Umsatz, sondern die Handelsstufe, innerhalb welcher sich die Tauschhandlungen abspielen. Das *Gastgewerbe* ist also gleich wie der Ladenhandel dem *Detailhandel* zuzuzählen. Die Lieferanten des Gastgewerbes wären, unter diesem Gesichtswinkel betrachtet, samt und sonders als Grosshändler zu bezeichnen, beliefern sie doch im Gastgewerbe nicht einen Verbraucher, sondern einen Wiederverkäufer.

Wird dennoch ein Teil dieser Lieferanten zum Detailhandel gezählt, so deshalb, weil der Hauptteil ihrer Verkäufe tatsächlich an Verbraucher (Hausfrauen) geht, das wiederverkaufende Gastgewerbe aber nur als zusätzlicher Kunde, wenn auch oft als recht bedeutender, auftritt. Trotz der im allgemeinen vorteilhafteren Verkaufspreise des Grosshandels gegenüber dem Detailhandel, gibt es keine allgemeingültige Norm, nach welcher sich abklären liesse, in welchen Fällen die gastgewerbliche Warenbeschaffung beim Grosshandel und wann sie beim Einzelhandel vor sich geht. In Wirklichkeit kommt es nicht selten vor, dass auf weite Sicht geplante Warenbeschaffung bei ortsansässigen Detaillisten vorgenommen wird, obwohl auswärtige Grossisten zu bedeutend günstigeren Preisen liefern könnten. Anderseits trifft es aber auch zu, dass kleine und kleinste Einkäufe, die ihrer Natur nach grundsätzlich dem Detaillisten gehören sollten, beim auswärtigen Grossisten vorgenommen werden. Dieses gastgewerbliche Verhalten führt dazu, dass weder Gross- noch Einzelhandel die Belieferung des Gastgewerbes als eigenes Privileg in Anspruch nehmen kann. Wird nun ein solches Wettbewerbscharakteristikum in den Kreis der gastgewerblichen Lieferanten hineingetragen, so darf dies nicht zum Trugschluss führen, es bestehe auch, vom marktformentheoretischen Standpunkt aus gesehen, Konkurrenz. Gewiss besteht eine solche für bestimmte Artikel, wie z. B. für Zucker, Reis, Speiseöl[2], Grüngemüse. Dagegen ist aber auch deutlich erkennbar, dass bezüglich der Mehrzahl der angebotenen und vom Gastgewerbe nachgefragten Produkte die Preise nicht auf dem für das Bestehen von Konkurrenz vorausgesetzten «anonymen Markt» (auf dem auch das Gastgewerbe selbst ein Wort zur Preisbildung mitzureden hätte) zustande kommen, sondern im wesentlichen durch die

[1] Ardüser, M.: Der Grosseinkauf im Einzelhandel. Bern und Leipzig 1944. S. 2 f.
[2] Ohne Markenprodukte.

Produzenten und Grossverteiler (vgl. Markenartikel), durch Grossbetriebe des Gross- und Detailhandels sowie durch kartellartige Abmachungen innerhalb dieser beiden Handelsstufen bestimmt werden[1]. Stets aber sind es in erster Linie die Grossbetriebe, welche auf dem Gebiet der Preisbildung die massgebende Rolle spielen. Wenn auch die Angebotspreise dieser Grossunternehmungen des Einzelhandels und des Grosshandels von den kleinen Mitanbietern als Daten in ihren Wirtschaftsplan aufgenommen werden müssen, d. h. wenn auch diesen vielen Kleinen eine eigene Preisgestaltung oder Preisbildung, basierend auf ihrer eigenen Kostenstruktur, weitgehend verunmöglicht ist, so ist dennoch ihre Lage am Markte keineswegs hoffnungslos, da die Gesamtquote, die vom Klein- oder Grosshandelsumsatz noch auf diese vielen Kleinen entfällt, die Grossunternehmungen zwingt, laufend auch in der Preispolitik auf diese Kleinen Rücksicht zu nehmen. Weil nun aber die Kostenkurve pro Leistungseinheit bei den Kleinbetrieben im allgemeinen über der entsprechenden Kurve der Grossbetriebe liegt – die Kosten pro Leistungseinheit im Kleinbetrieb also meistens höher liegen als beim Grossbetrieb –, ist die preispolitische «Rücksichtnahme» des Grossen gegenüber dem Kleinen nicht unter allen Umständen der Einsicht zuzuschreiben, dass auch die Kleinunternehmung bestehen bleiben müsse. Es kann im Gegenteil auch für die Grossunternehmung geradezu eine Wohltat sein, nicht in allen Sektoren ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit ihre Kostenvorteile samt und sonders in Preiszugeständnissen aufgehen lassen zu müssen. Das «Entgegenkommen» des Grossbetriebes bedeutet für diesen eine Margenverbesserung, die aber keineswegs den Nachteil in sich birgt, gegenüber dem Kleinbetrieb ungünstiger anbieten zu müssen. Letzterem mag das preispolitische Gebaren des grossen Konkurrenten tatsächlich als Entgegenkommen erscheinen, ist es dem Kleinanbieter doch nur unter dieser Voraussetzung überhaupt noch möglich, konkurrenzfähig zu bleiben. Das Bestehen eines Teiloligopols – mit einem solchen haben wir es unzweifelhaft zu tun, wenn wir an das Warenangebot des Gross- und Detailhandels an das schweizerische Gastgewerbe denken – ist also durchaus geeignet, auch dem kleinen und kleinsten Anbieter die Erhaltung seiner Existenz zu ermöglichen.

Wir haben an Hand verschiedener Beispiele gesehen, dass die Warenbeschaffungspreise des Gastgewerbes im Vergleich zu den möglichen Verkaufspreisen für Mahlzeiten zu hoch sind, um die Rentabilität sicherzustellen. Im Preiskampf mit dem Gross- und Detailhandel hat aber das

[1] Vgl. hiezu die im Anhang beigefügten Beispiele kartellartiger Preisbindungen. Ergänzend ist hier nur festzustellen, dass auch auf diese Art der Preisbestimmung eingewirkt werden kann, sofern die eigene Marktposition hiezu stark genug ist.

Gastgewerbe als Einzelnachfrager[1] immer wieder den kürzeren gezogen. Das Gastgewerbe hätte dabei immerhin einsehen sollen, dass sich ein Mitspracherecht bei der Einkaufspreisgestaltung nur auf dem Wege der Bildung wirtschaftlicher Macht sicherstellen lässt. Einige Grossunternehmungen des Gastgewerbes, zumeist handelt es sich um kapitalmässig zustande gekommene Zusammenschlüsse (z. B. Hotelgruppen, deren Kapital in wenigen oder gar nur einer Hand konzentriert ist), verfügten wohl schon seit jeher über solche Machtstellungen und standen in der Folge im Genuss entsprechender Zugeständnisse bei der Beschaffungspreisbildung. Damit war und ist aber der grossen Zahl der Klein- und Mittelbetriebe noch keineswegs gedient. Ihre Abhängigkeit von der Preispolitik der Lieferanten unterscheidet sich in nichts von der Abhängigkeit der kleinen Handelsunternehmungen gegenüber den Grossen. Das Gastgewerbe – und dabei denken wir nun speziell an all die vielen kleinen und machtlosen Unternehmungen – hatte wohl die Möglichkeit, ihre Lieferanten unter einer grossen Zahl von zum Teil gleichwertigen Anbietern auszuwählen, die Preise, die es für seine Käufe zu bezahlen hatte, waren aber beinahe ausnahmslos desselben Ursprungs, sie entstammten den mächtigen Gross- und Detailhandelsorganisationen.

Wirtschaftliche Macht kann in sehr verschiedener Weise und Richtung wirken. Das Gebiet, auf dem wirtschaftliche Macht zugunsten des Gastgewerbes zur Auswirkung kommen *muss*, erkennen wir eindeutig auf Grund der im folgenden Abschnitt zu machenden Feststellungen über die Funktion des gastgewerblichen Einkaufes im *Beschaffungsmarkt*. Die Frage dreht sich somit nur noch um die Art und Weise ihrer Errichtung. Während es für die *Verkäufer* eines Produktes durchaus möglich ist, durch kartellartige Abmachungen gewisse Minimal- oder Maximalpreise zu stipulieren, ist diese Möglichkeit für die Einkaufspreissenkung als untauglich von der Hand zu weisen. Wie sollte es denn möglich sein, bei kartellmässiger Bindung der Käufer und zu teurem Einkauf den schuldigen Lieferanten (Verkäufer) zu bestrafen ? Die Tatsache des zu teuren Einkaufes wäre ja wohl kaum geeignet, um als strafbarer Tatbestand zu gelten. Als einziges zuverlässiges Mittel kann somit nur die Schaffung einer *Ausweichgelegenheit* im Einkaufe selbst betrachtet werden. Diese hat dem Gastgewerbe Gewähr dafür zu bieten, dass immer die qualitativ und preislich benötigten Güter in genügenden Mengen zur Verfügung stehen. Wir werden anlässlich der Behandlung der Organisationsformen des Einkaufes sehen, auf welche Weise dies am besten geschehen kann.

[1] Zum Begriff der Einzelnachfrage vgl. S. 64.

D. BEDEUTUNG UND ORGANISATION DES EINKAUFES

I. DIE WIRTSCHAFTLICHE FUNKTION DES GASTGEWERBLICHEN EINKAUFES

Unter einer Handelsfunktion verstehen wir mit WEGST[1] – der sich auf LISOWSKY[2] stützt – «eine Verrichtung, eine Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinne». Besteht die Aufgabe des Gastgewerbes allgemein in der Abgabe von Beherbergungs- und Verpflegungsleistungen, so jene des Einkaufes in der Beschaffung der hiefür notwendigen Waren. Vom Gesichtspunkt des Gastgewerbes aus betrachtet, handelt es sich um die Dekkung des Rohmaterialbedarfes.

Ähnlich wie die direkten Materialkosten in der Industrie-, vor allem aber in der Handelsunternehmung, eine der wichtigsten Grundlagen für die Preisbildung darstellen, so bilden auch die durch den Wareneinkauf des Gastgewerbes verursachten *Gestehungskosten* die Ausgangsbasis für die Kalkulation der Verpflegungspreise. Je höher die Gestehungskosten sind, um so ungünstiger muss in der Folge die Lage der betreffenden Unternehmung auf dem Absatzmarkte sein, d. h. dass – gleiche Kalkulationsprinzipien für die einzelnen Gastbetriebe vorausgesetzt – der Verkauf von Verpflegungsleistungen für diese Unternehmung im Verhältnis zu allen anderen Unternehmungen zurückgehen muss. Nun sagt aber WALTHER[3]: «Mit dem Verkauf ihrer Leistungen auf dem Markt steht und fällt die Unternehmung. Ihre Leistungserstellung hat nur einen Sinn, wenn die Leistungen vom Markte übernommen werden, und die Unternehmung kann sich nur erhalten, wenn sie solche Preise erzielt, dass die Erlöse die Kosten mindestens decken.»

Klagt heute das Gastgewerbe über defizitäre Betriebsrechnungen, so hat dies die Bedeutung, dass die Erlöse die Kosten eben immer noch nicht zu decken vermögen (wir denken hier an die Erlöse aus Verpflegungslei-

[1] WEGST, O.: Der selbständige schweizerische Lebensmittel-Grosshandel und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-Detailhandels. Bern 1947. S. 31.

[2] LISOWSKY, A.: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen. Betriebswirtschaftliche Blätter, Jahrgang 7, Heft 3. Wien 1936. S. 198 ff. – Zit. bei WEGST: Lebensmittel-Grosshandel, a. a. O. S. 31.

[3] WALTHER, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung. Band 2: Die Unternehmung. Zürich 1953. S. 192.

stungen und an die diesen entsprechenden Kosten)[1]. Die Feststellung, wonach eine Rentabilitätsverbesserung mittels Preiserhöhungen schon wegen der hohen Nachfrageelastizität (s. S. 5 ff.) nach gastgewerblichen Leistungen und wegen der bedeutenden internationalen Konkurrenz (s. S. 38 und S. 55) nicht in Frage kommen kann, nimmt dem sog. «wirtschaftlichen Prinzip»[2] die Möglichkeit einer zweifachen Lösung. Weil sich nämlich neben der Preiserhöhung auch noch die Vereinfachung und dadurch Verbilligung der Mahlzeiten als praktisch nur sehr schwer durchführbar erweist, verbleibt dem schweizerischen Gastgewerbe als Ausweg nur noch die Erstellung einer bestimmten Leistung mit einem möglichst geringen finanziellen Aufwand bzw. die Erreichung eines gegebenen Zweckes mit einem Minimum an Mitteln[3]. Da nun der Zweck des Gastgewerbes in der Erstellung von Verpflegungs- und Beherbergungsleistungen besteht bzw. jener der Verpflegungsbetriebe im Verkauf von Mahlzeiten und Getränken, ist – unter Zugrundelegung von nach oben fixen Verpflegungspreisen – dieser «gegebene Zweck» mit seinem Minimum an Geldaufwand zu erreichen. Für das Gastgewerbe gilt demnach nicht der Beschaffungspreis als Datum bzw. als unabänderliche Grösse, wonach sich alle zukünftigen Handlungen zu richten haben; eine unabänderliche Grösse ist vielmehr der Verkaufspreis jeder einzelnen Verpflegungsleistung[4], oder, anders ausgedrückt: *im schweizerischen Gastgewerbe sind nicht die Verpflegungspreise den Gestehungskosten anzupassen, sondern die Gestehungskosten den einzelnen Verpflegungspreisen.* Wenn also WALTHER[5] sagt, «dass das, was beim Einkauf eingespart wird, später nicht erst wieder verdient zu werden braucht», so kann dieser Äusserung nur zugestimmt werden. Weil aber im Gastgewerbe nur selten noch nachträglich verdient werden kann,

[1] Vgl. die Betriebsergebnisse der Betriebe Nr. 1 bis 9 S. 31 ff.

[2] Unter dem «wirtschaftlichen Prinzip» ist jene Art und Weise des Tätigseins zu verstehen, bei der wir versuchen, *entweder* «mit einem Minimum von Mitteln einen gegebenen Zweck zu erreichen *oder* mit gegebenen Mitteln möglichst viele Zwecke zu erreichen». Vgl. AMONN, A.: Grundbegriffe, a. a. O. S. 18.

[3] Eine andere Frage ist allerdings jene der Einnahmenerhöhung durch Saisonverlängerungen, d. h. also durch Frequenzverbesserungen. Nicht zu vergessen ist dabei aber, dass eine solche Besserung positive Auswirkungen nur auf die sogenannten festen Kosten haben wird, während die variablen Kosten, insbesondere die Gestehungskosten der Waren, unbeeinflusst bleiben.

[4] Wenn wir vom Preis der Verpflegungsleistung als einer unabänderlichen Grösse sprechen, so gilt dies natürlich nicht absolut, sondern lediglich im Rahmen der zum Teil verbandsmässig, zum Teil durch die in- und ausländische Konkurrenz «akzeptierten Toleranzen». Vgl. hiezu die Preisordnung des SHV vom 12. Dezember 1947, Art. 3 ff.

[5] WALTHER, A.: BWL II, a. a. O. S. 192.

was beim Einkauf nicht eingespart wurde, ist diese Formulierung für diesen Wirtschaftszweig wie folgt zu modifizieren und strenger zu fassen: *was beim gastgewerblichen Einkauf nicht eingespart wird, kann später gar nicht mehr verdient werden.*

Die Funktion des gastgewerblichen Einkaufes beruht demnach darin, die Leistungserstellung dieses Gewerbes nicht nur tatsächlich zu ermöglichen, sondern darüber hinaus die Beschaffungskosten so stark als möglich zu reduzieren, so dass bei gegebenen Verkaufspreisen die Erhaltung der gastgewerblichen Unternehmungen gesichert werden kann.

II. DIE ORGANISATIONSFORMEN DES EINKAUFES

1. Die Einkaufskriterien

So wie die nach und nach gegründeten, industriellen Unternehmungen die Funktion der Güterproduktion im technischen Sinne zu erfüllen haben, so haben die Handelsunternehmungen, die als Ergänzung zu jenen technischen Produktionsstätten entstanden, die Aufgabe, die hergestellten Güter dem Konsumenten (im Sinne des Verbrauchers) zuzuführen.

Alle diese Unternehmungen – die im technischen Sinne Güter produzierenden, wie die ausgesprochenen Handelsunternehmungen – erstellen wirtschaftliche Leistungen, indem sie eine oder mehrere bestimmte Funktionen der volkswirtschaftlichen Produktionssphäre[1] erfüllen. Da nun aber jede Produktion Kosten verursacht, die von der erstellten Leistungseinheit zu tragen sind und infolgedessen dieser zugerechnet werden, ist die Folge jeder Handelsstufenzunahme[2] die Verteuerung der Güter[3]. Mit

[1] In diesem Sinne versteht AMONN (AMONN, A.: Leitfaden, a. a. O. S. 55 f.) unter «Produktion» «jedwede Art von Tätigkeit die auf die Bereitstellung von wirtschaftlichen Gütern – wozu auch Nutzungen und Dienstleistungen zu zählen sind – für diejenigen, die sie gebrauchen oder verbrauchen wollen, in letzter Linie für die Konsumenten», gerichtet ist, «in der Verkehrswirtschaft die gesamte Tätigkeit, die der Marktversorgung und auch dem Absatz dient und die am besten mit ‚herstellen' im Sinne von ‚auf den Markt stellen', dem Konsumenten ‚zur Verfügung stellen' bezeichnet wird».

[2] Unter dem Begriff «Handelsstufen» (der nicht zu verwechseln ist mit jenem der «Wirtschaftsstufen») verstehen wir die Zwischenstufen der Produktion im volkswirtschaftlichen Sinne, d. h. die von den Waren angelaufenen Produktions- und Handelsunternehmungen, bevor sie zum Konsumenten gelangen. Denkt man dabei an eine ganze Reihe zusammenhängender Handelsstufen, so pflegt man im allgemeinen von einer «Handelskette» zu sprechen.

[3] Ob diese Verteuerung durch Ausschaltung einer solchen Stufe verhindert werden

der Bezahlung des angesetzten Verkaufspreises übernimmt schliesslich der Konsument alle diese Teuerungen. Er wird hingegen seine Käufe nicht tätigen, ohne vorher die verschiedenen Angebote gegeneinander abgewogen oder eventuell gar Substitutionsmöglichkeiten geprüft zu haben.

Dem schweizerischen Gastgewerbe bieten sich in bezug auf den Wareneinkauf grundsätzlich keinerlei Ausweichmöglichkeiten, d. h. es ist ihm nicht möglich, eine bestimmte Güterart ohne weiteres durch eine andere zu ersetzen (z. B. Fleisch durch Eier, Pilze oder Kartoffeln; Wein durch Mineralwasser, Milch, Süssmost, Sirup usw.), es sei denn, man fasse den Sinn des Wortes «Güterart» so weit, dass darunter auch die Güterqualitäten und Marken mit einbezogen werden, was aber u. E. nicht angeht. Diese Unmöglichkeit der Substitution einer Güterart durch eine andere, die im Gastgewerbe weitgehend durch den Gast selbst bestimmt wird, erschwert ein Überschreiten der Rentabilitätsschwelle im Sinne der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ganz wesentlich. «König Kunde», der Gast, wird nämlich im allgemeinen seine in voraus mehr oder weniger festgelegten Wünsche und Bedürfnisse dort befriedigen, wo ihm «seine Ware» zu «seinem Preise» dargeboten wird. Das Problem des gastgewerblichen Einkaufes ist deshalb nicht nur ein rein finanzielles, sondern ebensosehr ein qualitatives und quantitatives. Quantitativ insofern, als die vom einzelnen Gastgewerbler zur Leistungserstellung unbedingt benötigte Ware auch in mengenmässig ausreichendem Umfange jederzeit verfügbar sein muss. Mithin können die gastgewerblichen Erfordernisse, denen eine Einkaufsmethode unbedingt gerecht zu werden hat, in folgenden drei Punkten zusammengefasst werden:

1. Schaffung wirtschaftlicher Macht zwecks Verbesserung der Marktstellung auf dem Beschaffungsmarkte zur Erzielung günstigerer Einkaufspreise.

2. Möglichst weitgehende Reduktion aller mit dem Einkauf verbundenen zusätzlichen Kosten.

kann, ist nicht generell zu beantworten. Denkbar ist, dass eine höhere Produktionsstufe dieselbe Funktion nur mit absolut höheren Kosten ausführen kann als eine nachfolgende Stufe. Dagegen ist es aber durchaus möglich, und sehr oft auch tatsächlich der Fall, dass jene zusätzliche «Funktion» gar keine wirtschaftliche Notwendigkeit darstellt, sondern Selbstzweck ist, die dadurch hervorgerufene Verteuerung also mit keinem entsprechenden Nutzen verbunden ist. In diesem Falle dürfte die Ausschaltung jener Stufe zu einer Verbilligung auf dem Wege der Umgehung unnützer «Funktionen» führen. – Vgl. ARDÜSER, M.: Grosseinkauf, a. a. O. S. 50 ff.

3. Qualitativ und mengenmässig ausreichende Belieferungsmöglichkeiten für alle an einer bestimmten Einkaufsmethode interessierten Gastgewerbler sowie Konstanz in der zeitlichen Verfügbarkeit einmal eingeführter und bekannter Artikel und Marken.

2. Die Organisationsformen im allgemeinen

Grundsätzlich sind nur zwei Formen der Einkaufsorganisation voneinander zu unterscheiden:

1. der Einzel-Einkauf und
2. der gemeinsame oder kollektive Einkauf.

Die erste Form kennzeichnet sich, wie bereits aus dem Wort «*Einzel-Einkauf*» hervorgeht, durch die Autonomie eines jeden Käufers hinsichtlich aller seiner Kaufhandlungen. Der Nachfragepreis des Einzeleinkäufers wird nur durch dessen eigene Nachfragemenge mitbestimmt. Ist die Nachfrage eines Einzelnen nach einem bestimmten Gute klein, so muss er bei dieser Art der Organisation des Einkaufes damit rechnen, dass der Anbieter dieser Einzelnachfrage auch entsprechend wenig Gewicht beimisst und daher bei der Preisstellung auch nur sehr wenig oder überhaupt keine Rücksicht auf den kleinen Einzelnachfrager nimmt. Eine Art von Solidarität im Hinblick auf den Einkauf besteht somit beim «Einzel-Einkauf» nicht; der Einzel-Nachfrager stellt den eigenen Umsatz bzw. Warenbedarf nur in den Dienst der eigenen Beschaffungspreispolitik und distanziert sich damit von jedweder Einkaufsvereinigung, gleichgültig, welcher Form diese angehört.

Von der zweiten Organisationsform des Einkaufes, dem *gemeinsamen oder kollektiven Einkauf*, ist gemäss dem oben Gesagten also immer dann zu sprechen, wenn zwei oder mehrere rechtlich unabhängige Unternehmungen ihren Warenbedarf ganz oder teilweise gemeinsam beschaffen. Im Gegensatz zur Form des Einzel-Einkaufes bilden die am gemeinsamen Einkauf interessierten Firmen eine Art von Vereinigung, weshalb wohl Ardüser von «Einkaufszusammenschlüssen oder Einkaufsvereinigungen» spricht, wenn er an die kollektive Warenbeschaffung denkt[1]. Zu kollektivem Einkauf kann man sich auf verschiedene Art und Weise zusammenschliessen, daher sind auch verschiedene «Zusammenschlussformen»[2] auseinanderzuhalten. Grundsätzlich verschieden sind aber nur zwei solche

[1] Ardüser, M.: Grosseinkauf, a. a. O. S. 65.
[2] Derselbe, a. a. O. S. 53.

Zusammenschlussformen. Sie ergeben sich aus der Antwort auf die Frage, ob der gemeinsame Einkauf auf dem Wege des mehr oder weniger losen Zusammenschlusses der interessierten Firmen angestrebt wird, bei der die Beteiligten selbst die Einkaufsfunktionen ausüben und im allgemeinen über kein eigenes Warenlager verfügen, oder ob zum Zwecke des gemeinsamen Einkaufes eine eigens hiefür gegründete oder bezeichnete Organisation – welche auch die Verwaltung besorgt – bestellt wird. Die erste Zusammenschlussform nennen wir gemäss ARDÜSER[1] «*Einkaufsgemeinschaft*», die zweite «*Einkaufsgesellschaft*».

3. Der kollektive Einkauf im besonderen

Zweck des kollektiven Einkaufes ist es, durch Zusammenfassung des Warenbedarfes zweier oder mehrerer Unternehmungen die Gestehungskosten der zu beschaffenden Waren auf ein Minimum zu beschränken. Dabei sind zwei Möglichkeiten ins Auge zu fassen:

1. die Ausnützung aller, dem Grosseinkauf[2] schon im vornherein zugesicherten Preis- und Kostensenkungsmöglichkeiten,
2. die Ausnützung von Preissenkungsmöglichkeiten, die in den Offerten der Anbieter nicht bereits festgehalten sind, durch Einwirkungen der Nachfrager aber erreicht werden können.

In die erste Kategorie gehören beispielsweise die Preisabstufungen für verschiedene Einkaufsmengen oder Umsatzgrössen, die Mengenrabatte sowie die abgestuften Tarife der Transportanstalten. Eine *Preisabstufung* nach Massgabe der Bezugsmenge pro Lieferung, ein System, das übrigens im Verhältnis zu den eigentlichen Mengenrabatten relativ selten zur Anwendung gelangt, schuf z. B. der Verband schweiz. Fischzüchter durch seine Preiskonvention vom 14. August 1946. Dieser Konvention gemäss bestimmt das Zirkular Nr. 73 mit Gültigkeit ab 1. Januar 1955 folgende Bezugspreise für «Speiseforellen»-Lieferungen an das Gastgewerbe:

bis 3,0 kg	Fr. 10.40 per kg	jeweils in einer Sendung.
3,1 bis 9,9 kg	Fr. 10.10 per kg	
10 kg und mehr	Fr. 9.80 per kg	

[1] ARDÜSER, M.: Grosseinkauf, a. a. O. S. 64 f.

[2] Das Wort «Grosseinkauf» hat im Laufe der Zeit wesentlich an Bedeutung eingebüsst. So werden z. B. im Getränkehandel Mengenrabatte – die ursprünglich gewiss nur als Entgegenkommen gegenüber dem tatsächlichen Grossbezüger gedacht waren – schon für Käufe von 10 Flaschen (!) Wein, Mineralwasser etc. gewährt. Dafür sind dann bei den wirklichen Grosseinkäufen, z. B. ab 500 oder 1000 Flaschen nur noch selten oder überhaupt keine Preis- oder Rabattabstufungen mehr anzutreffen.

Während also durch das System der Preisabstufung eine direkte Anpassung des Verkaufspreises an die Bedeutung des einzelnen Kaufes erstrebt wird, trachtet der *Mengenrabatt* nach einem indirekten Entgegenkommen. Der Vorteil dieser Methode der Preisermässigung ist mit dem psychologischen Verhalten insbesondere des Kleinkaufmanns aufs engste verknüpft. Tatsächlich lässt sich dieser viel eher durch einen Mengenrabatt, der als solcher vom Rechnungsbetrage abgezogen werden kann, zufriedenstellen, als durch eine genau gleich grosse direkte Preisreduktion. Die Mengenrabatte werden sowohl in Prozent der wert- oder mengenmässig erzielten Umsätze als auch in Geld pro umgesetzte Mengeneinheit ausgedrückt.

Beispiel eines in % ausgedrückten, wertmässigen Mengenrabattes:

bis Fr. 100	0% Rabatt
Fr. 100 bis Fr. 500	2% Rabatt
Fr. 500 bis Fr. 1000	5% Rabatt
Fr. 1000 bis Fr. 5000	10% Rabatt
über Fr. 5000	15% Rabatt

Der in % der umgesetzten Warenmenge gewährte Rabatt kommt an folgendem Beispiel zum Ausdruck:

bei Abnahme von über 12 Flaschen	5% Ermässigung
bei Abnahme von über 49 Flaschen	8% Ermässigung
bei Abnahme von über 99 Flaschen	10% Ermässigung

Schliesslich werden gelegentlich Mengenrabatte in Geld je gelieferte Mengeneinheit ausgedrückt:

Für Bezüge von 10 Flaschen oder Literflaschen	5 Rp. Rabatt
Für Bezüge von 20 Flaschen oder Literflaschen	10 Rp. Rabatt
Für Bezüge von 50 Flaschen oder Literflaschen und mehr	15 Rp. Rabatt

Alle diese, zumeist in den Preislisten der Anbieter aufgeführten Preisdifferenzierungsmöglichkeiten für verschiedene Einkaufsmengen sind ohne weiteres durch jeden Nachfrager erzielbar, sofern dieser nur in der Lage ist, die vorausgesetzten Mengen in einer Sendung zu beziehen. Die Stellung von Einzelkäufern, Einkaufsgemeinschaften und Einkaufsgesellschaften ist also in dieser Beziehung gegenüber dem Anbieter genau dieselbe, doch ist es im allgemeinen den beiden letzteren leichter möglich, die notwendigen Nachfragemengen zusammenzubringen und damit in den Genuss der günstigsten Angebotspreise zu gelangen als den Einzelnachfragern. Der Vorteil

des Zusammenschlusses zeigt sich, von diesem Standpunkt aus gesehen, vor allem für die kleinen Unternehmungen.

Es darf nun aber nicht vergessen werden, dass mit der Kaufhandlung allein die Einkaufstätigkeit noch keineswegs beendet ist. Von spekulativen Börsengeschäften abgesehen, nützt es nämlich dem Käufer nichts, wenn er zwar Eigentümer einer Ware ist, jedoch nicht deren Besitzer, d. h. wenn sich die Ware nicht an dem Orte befindet, wo der Käufer sie zwecks weiterer Verfügung haben sollte. Durch den Transport der Ware von ihrem Standort bei Kaufabschluss zu dem vom Käufer bezeichneten neuen Standort (der meistens, aber nicht immer identisch ist mit dem Orte, an dem sich die Lager des Käufers befinden), entstehen wiederum Kosten, die durch geschicktes Ausnützen der im voraus bekannten Transporttarife z. T. wesentlich niedriger gehalten werden können als bei unachtsamem Vorgehen.

Bahn-Transportkosten einiger Genussmittel[1]

(Empfangsstation Grenchen-Süd) Tabelle 10

Versandstation	Warenart	Betrag in Rappen pro 100 kg beförderte Ware, bei Gesamttransportmengen von			
		1000 kg	5000 kg	10 000 kg	15 000 kg
Schaffhausen . . .	Wein	536	282	232	222
Sierre/Siders. . . .	Wein	667	363	296	283
St. Gallen HB . . .	Konserven	632	463	377	—[1]
Basel HB	Zucker	360	222	184	—[1]
Chiasso	Konserven	781	633	512	—[1]

[1] Der 15-Tonnen-Tarif ist nur für offene Güterwagen anwendbar, während diese Güter ausschliesslich in geschlossenen Wagen spediert werden.

Hier, wie bei den Einkaufspreisen, sind es die Waren*mengen*, die den Ausschlag für den niedrigeren oder höheren Tarif geben. Wie die abgestuften Gütertransporttarife der SBB zeigen, ist zur Erreichung des vorteilhaftesten Transportsatzes immerhin schon eine Transportmenge von 10 000 kg resp. 15 000 kg nötig, was dem Einzeleinkäufer bereits wesentliche Schwierigkeiten bieten dürfte, da er – wir denken an das Gastgewerbe-

[1] Errechnet auf Grund der Gütertarife der SBB (Angaben der SBB).

praktisch nie in der Lage sein wird, derart grosse Mengen in einer einzigen Lieferung von *einem* Orte her zu transportieren. Würden z. B. zehn Grenchener Gastgewerbler unabhängig voneinander je 1000 kg Konserven aus Italien importieren, so müsste jeder von ihnen allein für den Transport dieser Ware von Chiasso nach Grenchen Fr. 78.10 bezahlen. Bei gemeinsamer Warenbeschaffung dagegen hätte der Einzelne – abgesehen von dem vermutlich vorteilhafteren Einkaufspreis – für den Transport von Chiasso nach Grenchen nur noch Fr. 51.20 per 1000 kg zu bezahlen, was einer Kosteneinsparung von Fr. 26.90 oder von 34,44% der «Einzeltransportkosten» entsprechen würde. Das Beispiel zeigt, dass durch äusserst einfache Zusammenfassung des Warenbedarfes mehrerer Unternehmungen nicht nur günstigere Einkaufspreise erzielt werden, sondern dass ausserdem auch noch gewisse zusätzliche Kosten nicht unwesentlich gesenkt werden können.

Im Gegensatz zu den im vornherein feststehenden Preisreduktionsmöglichkeiten, beruhen jene der zweiten Kategorie auf einem besonderen Verhalten des Käufers gegenüber dem jeweiligen Verkäufer. Grundsätzlich sind dabei zwei Verhaltensweisen denkbar: einerseits die passive und andererseits die aktive. Passives Verhalten des Käufers bedeutet, dass er die ihm vom Verkäufer bekanntgegebenen Preise und Konditionen als unabänderliche Tatsachen hinnimmt und deshalb nicht versucht, durch Kaufverhandlungen noch gewisse Vergünstigungen zu erreichen. Übersetzte Preise, offensichtlich diskriminierende Konditionen usw. vermögen gewöhnlich den sich passiv verhaltenden Käufer nicht zu «aktivieren». Er wird im Maximum dazu getrieben, seine Käufe auf das unbedingt Notwendige zu beschränken. Die Verhaltenspassivität eines Käufers führt in ihrer wirtschaftlichen Konsequenz zu dessen Schlechterstellung gegenüber den sich aktiv verhaltenden anderen Nachfragern, und zwar deshalb, weil die letzteren die vom Anbieter bekanntgegebenen Daten (Preis, Konditionen) nicht als endgültige und schlechthin unbeeinflussbar hinnehmen, sondern sie vorerst einmal als «Diskussionsgrundlage» für kommende Kaufsverhandlungen betrachten. Nun ist es allerdings so, dass vielfach der Käufer wohl danach trachtet, im Preisbildungsprozess nicht jene «passive» Rolle zu spielen, dass er aber trotz seinem aktiven Verhalten keinen Einfluss auf die Marktgegenseite, den Verkäufer, zu gewinnen vermag. Der «gastgewerbliche Detaillist» als Käufer – der festgestellt hat, dass seine Einkaufspreise nicht so günstig sind wie jene anderer Detailhandelsgruppen, sondern in vielen Fällen sogar den Konsumentenpreisen entsprechen – wird dann beispielsweise den Beschluss fassen, derlei Diskriminationen von der Lieferantenseite her künftig nicht mehr anzunehmen.

Vielleicht wird er deshalb schon seiner nächsten Bestellung die Bedingung beifügen, sie solle nur zur Ausführung gelangen, wenn ihm gegenüber die gleichen Preisansätze und übrigen Konditionen angewendet würden, wie dies im Verkehr mit den andern Detailhandelsgruppen üblich sei. Dringt der Käufer mit diesem Begehren durch, dann ist für ihn das Ziel erreicht, und das aktive Verhalten hat sich gelohnt. Was aber geschieht, wenn die gestellten Forderungen keine Berücksichtigung finden, d. h. wenn der Käufer als zu unbedeutend (bzw. der Verkaufspreis als «kaum noch die Selbstkosten deckender Minimalpreis») betrachtet wird, um eine «Anpassung der Verkaufspolitik» zu rechtfertigen ? Die Aktivität des Käufers wird in diesem Falle zum Versuch einer Korrektur seiner Bedeutungslosigkeit führen. Als praktische Mittel hiezu sind in erster Linie der Zusammenschluss in Form der Einkaufsgemeinschaft und jener in Form der Einkaufsgesellschaft zu nennen.

a) Die Einkaufsgemeinschaft

Hauptmerkmal jeder Einkaufsgemeinschaft ist die Tatsache, dass alle an ihr beteiligten Unternehmungen den Einkauf gemeinsam vornehmen oder aber, dass «ein (bzw. mehrere) Beteiligte mit dem Einkauf beauftragt werden. Immer aber wird der Einkauf durch die Beteiligten selbst getätigt»[1] und nicht etwa durch eine wirtschaftlich und rechtlich autonome Organisation, wie dies bei der Einkaufsgesellschaft der Fall ist.

Mag es auch wünschenswert erscheinen, so wird eine Einkaufsgemeinschaft doch nie eine grosse Zahl gleichgesinnter Berufskollegen vereinigen können. Dies ist leicht zu verstehen, wenn man bedenkt, dass der Aufwand, der für das Zustandekommen einer «Gemeinschaftsbestellung» nötig ist, um so grösser wird, je mehr Mitglieder sich an der Gemeinschaft beteiligen. Die Einkaufsgemeinschaft muss zuerst die Bedarfsmeldungen – die übrigens hinsichtlich der Qualität der zu kaufen begehrten Artikel miteinander übereinstimmen müssen – aller Beteiligten zusammenfassen und hernach auf Grund des Gesamtbedarfes Offerten beschaffen, um schliesslich das vorteilhafteste Angebot durch den Abschluss eines Kaufvertrages ausnützen zu können.

Wirtschaftliche Macht auf dem Wege der Einkaufsgemeinschaft zu erreichen, ist für das Gastgewerbe äusserst schwierig, wenn nicht gar unmöglich, weil, wie eben festgestellt wurde, die Zahl der Beteiligten nicht

[1] Ardüser, M.: Grosseinkauf, a. a. O. S. 64.

allzu gross sein kann[1] und sich ausserdem das Gastgewerbe aus vorwiegend kleinen und mittleren Betrieben zusammensetzt, denen es zumeist unmöglich ist, Grossbestellungen einzelner Artikel zu vergeben. Hierzu kommt der zeitliche Unterschied im Warenbedarf der einzelnen Gastgewerbler sowie die Tatsache, dass ein grosser Teil der benötigten Artikel nur beschränkt haltbar ist. Dadurch wird den an der Einkaufsgemeinschaft Beteiligten eine weitere Grenze in bezug auf den Umfang der Einzelbestellungen gesetzt und der Gemeinschaft selbst die Zusammenfassung derselben zu grossen bis sehr grossen Gesamtbestellmengen gleicher Artikel von gleicher Qualität in einem gegebenen Zeitpunkte wesentlich erschwert[2]. Eine bedeutende Verbesserung der Marktstellung des Gastgewerbes hinsichtlich einer grossen Zahl von verschiedenen Artikeln ist u. E. aus eben diesen Gründen durch die Schaffung von Einkaufsgemeinschaften nicht möglich, was jedoch nicht heissen will, dass nicht gewisse dauerhafte und leicht lagerbare Güter durch eine Einkaufsgemeinschaft zu günstigeren Bedingungen beschafft werden können als durch einzelne gastgewerbliche Kleineinkäufer.

Die Frage der Reduktion der übrigen, im Zusammenhang mit dem Wareneinkauf entstehenden Kosten ist in Verbindung mit dem eben Gesagten zu beantworten. Da die Einkaufsgemeinschaft für jede einzelne Bestellung sowohl an alle Beteiligten als auch an die verschiedenen Lieferanten dieser Waren zu gelangen hat, entstehen einerseits der Gemeinschaft als solcher, andererseits aber auch den einzelnen Mitgliedern administrative Kosten sowie Postporto- und Telephonspesen. Eine Einsparung auf diesem Gebiet ist daher durch die Schaffung einer Einkaufsgemeinschaft ebenfalls nicht zu erwarten. Desgleichen verhält es sich bezüglich der Transportkosten. Die Einkaufsgemeinschaft, welcher kein eigener Verkaufs- und Verteilungsapparat angegliedert ist, zwingt mei-

[1] Ardüser (Grosseinkauf, a. a. O. S. 64) meint, die Mitgliederzahl einer Einkaufsgemeinschaft werde «zwischen zwei und zehn schwanken», was sich in zwei der drei Fälle gastgewerblicher Einkaufsgemeinschaften, die uns bekannt sind, bestätigt hat. Vgl. S. 104 ff.

[2] So weisen z. B. die Bestellungen der HOWEG-Mitglieder im Jahresdurchschnitt 1954/55 (183 879 gebuchte Rechnungen) für die Vertragslieferanten einen Wert von Fr. 135.56 und für das Eigenlagergeschäft einen solchen von Fr. 181.64 auf. Wenn auch durch eine bessere Lagerhaltungspolitik der einzelnen Mitglieder eine Verminderung der Bestellungszahl bei gleichbleibendem Gesamtumsatz (also eine Vergrösserung des einzelnen Fakturabetrages) durchaus erreichbar sein dürfte, so ist immerhin nicht zu vergessen, dass an diesen Durchschnittswerten jeweilen mehrere Warenarten und -qualitäten beteiligt sind, was die Einkaufskapazität des einzelnen Mitgliedes hinsichtlich einer bestimmten Ware wenigstens erraten lässt.

stens den Lieferanten der vergebenen Gemeinschaftsbestellung, diese nicht an ein gemeinsames Domizil auszuführen, sondern den Beteiligten die Ware nach Massgabe ihrer Bedarfsmeldungen direkt auszuliefern, was für den Lieferanten nur sehr selten eine Transportkosteneinsparung darstellt. Unter allen Umständen verursacht diese Bestell- und Lieferart dem Lieferanten ein genau gleiches Mass von Arbeit und Kosten, wie wenn die einzelnen Bezüger die Ware direkt beim Lieferanten angefordert hätten. Vielfach ist auf diese Weise nicht einmal eine Kostenverminderung bei den Geschäftsreisenden möglich, indem diese die Mitglieder der Einkaufsgemeinschaft nach wie vor besuchen müssen. Dies rührt daher, dass die Einkaufsgemeinschaft zwar bei den Preisverhandlungen mit demLieferanten eine bestimmte Bestellmenge in Aussicht stellte, diesem aber nach dem Zustandekommen des Verkaufspreises mitteilt, dass nun bei den einzelnen Beteiligten (deren Namen dem Verkäufer bekanntgegeben werden) erst noch die Bestellungen eingeholt werden müssen. In einem solchen Fall handelt es sich bei der «Einkaufsgemeinschaft» viel eher um einen Zusammenschluss zu kollektivem Preisdruck als um gemeinsamen Einkauf.

Schliesslich ist noch auf die Frage der qualitativ und mengenmässig ausreichenden Belieferungsmöglichkeiten für alle interessierten Gastgewerbler einzutreten sowie auf die Konstanz in der zeitlichen Verfügbarkeit einmal eingeführter und bekannter Artikel und Marken. In Anbetracht dessen, dass die Einkaufsgemeinschaft grundsätzlich keine eigenen Lager unterhält[1], hängt die Belieferungskonstanz für das Gastgewerbe von der Warenbeschaffungsmöglichkeit, Lagerhaltung und Lieferbereitschaft der privaten Lieferanten ab. Die nicht allzu starke Marktstellung der gastgewerblichen Einkaufsgemeinschaften dürfte nun allerdings kaum ausreichen, um dem Gastgewerbe preisgünstige Ware auch dann zu vermitteln, wenn für die Lieferanten bessere Absatzgelegenheiten bestehen. Zu bedenken ist aber auch hier wiederum in erster Linie, dass die beschränkte Ausdehnungsmöglichkeit einer Einkaufsgemeinschaft immer nur einem ganz kleinen Teil an sich interessierter Gastgewerbler einen Nutzen bringen kann, indem jede zahlenmässige Vergrösserung der Gemeinschaft über ein bestimmtes Mass hinaus sich derart belastend und kostensteigernd auswirken müsste, dass nicht nur die erreichten Preis- und Kostenvorteile unverzüglich aufgehoben würden, sondern auch die Warenauswahl und

[1] Eine Ausnahme hiezu macht die «Wirtegenossenschaft Zofingen», die für ihre Mitglieder ausschliesslich Weine einkauft und hiefür bei den Lieferanten derselben «eigene» Lager besitzt, die jedoch durch die Lieferanten betreut werden und die übrigens auch, auf Abruf durch die an der Genossenschaft beteiligten Mitglieder, die Weine abfüllt und spediert. Vgl. hiezu S. 104 f.

der Bestellvorgang zu kompliziert würden, um noch effektiv sein zu können.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass wohl die Einkaufsgemeinschaft auf gewissen Gebieten von etwelchem Nutzen zu sein vermag, dass aber andererseits das vorwiegend kleingewerbliche Gastgewerbe der eng begrenzten Zusammenschlussmöglichkeit wegen nur geringen oder gar keinen Vorteil aus ihr ziehen wird. Es darf endlich nicht vergessen werden, dass sich die rein gastgewerbliche Unternehmertätigkeit von der ausschliesslich kommerziell ausgebildeten Einkaufstätigkeit weitgehend unterscheidet. Diese verlangt vom Gastgewerbler, der sich nicht einfach vom täglichen Wirtschaftsleben schieben lassen will, sondern im Gegenteil aktiv daran teilhaben möchte, «neben dem berühmten ‚Fingerspitzengefühl' auch genaue Kenntnis der in- und ausländischen Warenmärkte, der Preistendenzen, der handelsvertraglichen Abmachungen und Wirtschaftsentwicklungen»[1]. Während aber die zusätzliche Bindung des gastgewerblichen Unternehmers an eine Einkaufsgemeinschaft, anstatt diesem eine Erleichterung der Einkaufstätigkeit zu bringen, ihn vielfach noch in vermehrtem Masse belastet, ist auf der anderen Seite die Verbesserung seiner Marktstellung durch die Einkaufsgemeinschaft kaum genügend, um auf einem grossen Gebiete Preisermässigungen und Kostensenkungen zu erwirken. Jedenfalls ist eine Lageverbesserung für das Gastgewerbe als Ganzes auf diesem Wege niemals zu erwarten.

b) Die Einkaufsgesellschaft im allgemeinen

Wie bereits erwähnt, liegt das wesentliche Merkmal der Einkaufsgesellschaften in der zum Zwecke des gemeinsamen Einkaufes gegründeten oder bezeichneten Organisation, der überdies auch die Aufgabe der Verwaltung zufällt. Die Bildung von Einkaufszusammenschlüssen mit grossen Mitgliederzahlen und einer dementsprechend bedeutenden Machtstellung auf dem Beschaffungsmarkte erfährt durch diese Zusammenschlussform eine wesentliche Erleichterung. Dieser Unterschied und Vorteil der Einkaufsgesellschaften gegenüber den Einkaufsgemeinschaften erklärt sich durch die einheitliche Zwecksetzung der Einkaufsgesellschaften, wonach sich ihre wirtschaftliche Tätigkeit in vollem Umfange auf das Gebiet der kollektiven Warenbeschaffung und -verteilung konzentriert, währenddem die Einkaufsgemeinschaft zwar dasselbe Ziel verfolgt, dieses aber durch nebenberufliche Betätigung der am gemeinsamen Einkauf Beteiligten anstrebt, was naturgemäss eine Beschränkung des Tätigkeitsbereiches

[1] Vgl. HOWEG-Nachrichten, Nr. 139, vom 8. Juni 1955.

bedingt. Andererseits ermöglicht die autonome Organisation der Einkaufsgesellschaft aber auch die Schaffung eigener Lager und Einrichtungen, die sich relativ leicht an einen grösseren Mitglieder- und Abnehmerkreis anpassen lassen und die zudem den Grosseinkauf einzelner Warengattungen und Warenqualitäten nicht mehr allein von der momentanen Aufnahmefähigkeit der Mitglieder abhängig machen.

In der Erfüllung der Hauptaufgabe des in die Form der Einkaufsgesellschaft gekleideten kollektiven Einkaufes[1] können drei Phasen unterschieden werden:

1. Phase: Beschaffung der Waren durch die zentrale Einkaufsorganisation.
2. Phase: Lagerhaltung und Verwaltung.
3. Phase: Verteilung der Waren an die Beteiligten.

Im Gegensatz zur Einkaufsgemeinschaft führt die Einkaufsgesellschaft die einzelnen Kaufhandlungen vollkommen selbständig aus, d. h. sie gelangt nicht mehr an ihre Mitglieder, bevor sie sich zum Kaufe dieser oder jener Ware entschliesst. Von einem statutarisch geregelten Kaufzwang (vgl. S. 76 ff.) abgesehen, besitzt deshalb die Einkaufsgesellschaft die gleichen Absatzgarantien wie der übrige Grosshandel, nämlich erstens diejenige, die in der Belieferung der Käufer mit *Qualitätsprodukten* beruht, und zweitens jene, die durch Zugeständnis *angemessener* resp. *vorteilhafter Verkaufspreise* geschaffen wird. Diese beiden Faktoren stellen gemeinsam den ersten Anhaltspunkt für den mutmasslichen Warenbedarf der Mitglieder einer Einkaufsgesellschaft dar und sind somit in der *ersten Phase* des kollektiven Einkaufes, bei der Beschaffung der Waren durch die zentrale Einkaufsorganisation, an vorderste Stelle zu setzen. Daneben wirken aber auch die Lagermöglichkeiten und die Lagerfähigkeit dieser gemeinsam zu beschaffenden Güter mitbestimmend auf den Umfang der einzelnen Käufe. Kennt die Einkaufsgesellschaft annähernd die Absatzmöglichkeit der verschiedenen Warenarten und Warenqualitäten im Kreise ihrer Mitglieder, so wird sie darnach trachten, im Rahmen ihrer räumlichen und finanziellen Kräfte sowie nach Massgabe der Haltbarkeit dieser Güter, jeweilen grösstmögliche Einzelbestellungen an Produzenten, aus-

[1] Der Begriff «Einkauf» muss hier vom Gesichtspunkte des an der gemeinsamen Warenbeschaffung beteiligten Mitgliedes aus betrachtet werden. Er umfasst deshalb mehr als bloss die Einkaufshandlungen der Einkaufsgesellschaft, was schon daraus hervorgeht, dass anschliessend an diesen Einkauf auch bei der Einkaufsorganisation noch Kosten entstehen, die das Konto «gemeinsamer Einkauf» belasten und somit von den daran Beteiligten zu tragen sind. Einkauf umfasst somit in diesem Sinne alle Stufen der kollektiven Warenbeschaffung, vom Einkauf durch die Zentralstelle bis zur endgültigen Verteilung der Ware an die Bezüger.

ländische Exporteure oder inländische Importeure weiterzugeben. Obwohl sich die Nachfrage der Einkaufsgesellschaft u. U. aus den Forderungen tausend kleiner und kleinster Nachfrager zusammensetzt, tritt gegen aussen nur ein grosser Bezüger in Erscheinung, dessen Bedeutung der Anbieter der gefragten Güter in seiner Preispolitik nicht mehr übersehen kann, wenn er nicht Gefahr laufen will, eine Absatzgelegenheit zu verpassen. Aus diesem Grunde ist es eine der ersten Pflichten der Einkaufsgesellschaft, zur Verbesserung ihrer eigenen und damit auch der Marktstellung ihrer Mitglieder dafür zu sorgen, dass der Mitgliederkreis den grösstmöglichen Umfang aufweist. Je mehr gleichgesinnte Unternehmer sich einer einzigen Einkaufsgesellschaft anschliessen, um so eher besteht für diese die Aussicht, ihren Käufern die vorteilhaftesten Einkaufsbedingungen sicherstellen zu können: Nur der Zusammenschluss einer Grosszahl von Berufskollegen schafft die Voraussetzung zum Masseneinkauf vieler verschiedener Warenarten und Warenqualitäten.

Die kollektive Macht und damit die verstärkte Marktstellung der Einkaufsgesellschaft sind aber nicht die einzigen Momente, die sich bei der Beschaffung der Waren durch die Einkaufsgesellschaft preissenkend auswirken. Durch die Zusammenfassung der Nachfrage vieler in eine einzige grosse ermöglicht die Einkaufsgesellschaft ihren Lieferanten, eine Senkung der Verkaufskosten und auch eine Verminderung der Verkaufsrisiken herbeizuführen. Beide zusammen stellen in einem gewissen Sinne eine erhöhte Rechtfertigung von Preiszugeständnissen dar. Nicht zu übersehen sind in diesem Zusammenhange die Transportkosten, welche, sofern sie – was vor allem bei Inlandkäufen der Fall ist – vom Lieferanten getragen werden, diesem durch Grossverkäufe eine weitere Margenverbesserung und Preisreduktionsgelegenheit verschaffen, während sie andernfalls – insbesondere bei Importen – der Einkaufsgesellschaft direkt, also nicht durch eine Preisermässigung, zustatten kommen[1].

Wir sehen aus diesen wenigen Darlegungen, dass es wohl in erster Linie der verstärkten Marktstellung zuzuschreiben ist, wenn den Einkaufsgesellschaften bei ihren Käufen Preisermässigungen gewährt werden, doch ist gleichzeitig zu bedenken, dass durch die Rationalisierung des Verkaufes auch bedeutende Kosteneinsparungen möglich werden, was ohne Zusammenfassung des Warenbedarfes vieler kleiner und mittelgrosser Bezüger nicht der Fall wäre[2].

[1] Vgl. für Bahntransporte in der Schweiz, Tabelle 10, S. 67.

[2] Weitere Einsparungsmöglichkeiten zeigen sich dem Lieferanten von Einkaufsgesellschaften bei der Gestaltung der Verkaufskosten, indem zur Erzielung eines bestimmten Umsatzes durch die Belieferung von Grossabnehmern bedeutend weniger

Die *zweite Phase* in der Erfüllung der Hauptaufgabe einer Einkaufsgesellschaft beruht in der Lagerung und in der Verwaltung der beschafften Güter. Während sich die Form der Lagerhaltung einem ständigen Wandel unterworfen sieht[1], welcher einerseits durch die Fortschritte auf dem Gebiete der Konservierung der Produkte des täglichen Bedarfs und auf dem Gebiete der Verpackungsindustrie, andererseits durch die laufend modernere und zweckmässigere Gestaltung der Gebäulichkeiten und die Verfeinerung der Einrichtungen der Lagerräumlichkeiten bestimmt wird, unterliegt der Umfang der Lagerhaltung im wesentlichen Grundsätzen, die sich auch im Laufe der Zeit kaum verändern: Im Interesse der Tiefhaltung der Kapitalkosten ist eine möglichst geringe Lagerhaltung zu vertreten, ohne dass jedoch jener Umfang unterschritten wird, der nötig ist, um die Bedarfsdeckung sowohl vom volkswirtschaftlichen als auch vom privatwirtschaftlichen Gesichtspunkte aus zu gewährleisten[2]. In dieser Beziehung unterscheiden sich die Einkaufsgesellschaften nicht von den übrigen Gross- und Detailhandelsunternehmungen.

Die Verteilung der kollektiv beschafften Waren stellt den *dritten* und zugleich letzten *Teil* der vorerwähnten Hauptaufgabe einer Einkaufsgesellschaft dar. Er umfasst die gesamte Tätigkeit derselben vom Moment der Ausscheidung der Ware aus dem Lager bis zu deren Ablieferung an den Bezüger. Da die Einkaufsgesellschaften ihren Warenbedarf in der Regel[3] gleich wie die anderen Warenhandelsunternehmungen, also unabhängig von Bedarfsmeldungen oder Abnahmeverpflichtungen ihrer Kunden decken, sind sie (soweit auch für die Mitglieder kein Kaufzwang besteht) hinsichtlich des Absatzes der eingekauften Güter gleich wie jene übrigen Händler auf den laufenden Bestellungseingang angewiesen. Jenes

Offerten gestellt und Inserate gemacht werden müssen, als wenn ausschliesslich die grossenteils kleinen Nachfrager, die durch die EG zusammengefasst wurden, als Käufer in Frage kommen. Im Verhältnis zum Umsatz nehmen durch den Grossverkauf aber auch die Lohnkosten der Geschäftsreisenden ab.

[1] Weine können z. B. in Holz-, Stahl- und Betonfässern verschiedenster Grössen und Formen sowie in allen möglichen Flaschengrössen und Formen gelagert werden; Früchte liessen sich bis vor nicht allzu langer Zeit nur durch Sterilisieren oder Heisseinfüllen in Gläsern einige Zeit lagern; heute gewährt die Gefriermethode sowohl längere als auch sicherere Haltbarkeit.

[2] Vgl. Wegst, O.: Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 111 f.

[3] Die einschränkende Formulierung «in der Regel» bedeutet, dass es praktisch möglich ist (und auch tatsächlich vorkommt), dass Einkaufsgesellschaften vor einem Kaufe die Mitglieder um Bedarfsmeldungen und eventuelle Abnahmeverpflichtung bitten. Dies aber meistens nur dann, wenn äusserst günstige Kaufgelegenheiten nur durch überdurchschnittlich grosse Bezugsmengen erreichbar sind, oder wenn es sich um relativ selten gefragte Spezialitäten handelt.

Mitglied, das keine oder doch nur unbedeutende Bezüge durch die Einkaufsgesellschaft tätigt, erblickt offenbar im gemeinsamen Einkauf keinen wesentlichen Vorteil für die eigene Unternehmung. Da überdies ein solches Mitglied der Einkaufsgesellschaft nur Kosten verursacht, indem es nach wie vor ein Anrecht auf sämtliche die Gesellschaft und die einzelnen Mitglieder interessierenden Mitteilungen besitzt und fernerhin durch die Geschäftsreisenden der Gesellschaft aufgesucht und beraten werden muss, darf ihm füglich das Recht auf Beteiligung als Gesellschaftsglied abgesprochen werden. Es ist denn auch verständlich, dass sich die Einkaufsgesellschaften meistens in den Statuten den Ausschluss solcher Mitglieder vorbehalten, welche die aus der Mitgliedschaft entstehenden Kosten nicht durch entsprechende Bezüge ausgleichen wollen, die also den übrigen Beteiligten nur durch Verteuerung der Produkte Schaden zufügen. Schliesslich werden die Einkaufsgesellschaften ja nicht dazu geschaffen, interesselose Berufstätige in einer mit einem wirtschaftlichen Zwecke bedachten Organisation zusammenzufassen, sondern dazu, durch Ausnützung der Kaufkraft der einzelnen Mitglieder diesen einen preisgünstigen Wareneinkauf zu ermöglichen. Selbstverständlich sind Ausnahmen von Mitgliederausschlüssen zu machen und werden in der Praxis auch regelmässig dann gemacht, wenn es diesen aus irgendwelchen sachlichen Gründen vorübergehend unmöglich ist, sich der kollektiven Warenbeschaffung der eigenen Einkaufsgesellschaft mit «bedeutenden» Bestellungen anzuschliessen.

Es ist interessant, einige bedeutende schweizerische Einkaufsgesellschaften des Lebensmittelhandels miteinander zu vergleichen, die alle in ihren Gesellschaftsstatuten den Bezugszwang für ihre Mitglieder in mehr oder weniger weitgehendem Masse geregelt und mit der Möglichkeit des Ausschlusses von Mitgliedern verbunden haben.

1. In den Statuten der UNION Schweizerische Einkaufsgesellschaft Olten USEGO, vom 25. April 1955, heisst es u. a. folgendes:

   Art. 9, Abs. 1: «Die USEGO ist ein Werk beruflicher Solidarität. Deswegen geben die Mitglieder überall dort, wo die USEGO und ihre Vertragslieferanten konkurrenzfähige Preise und gleichwertige Leistungen bieten können, diesen bei ihren Warenbezügen den Vorzug. Den Eigenmarken der USEGO ist im Rahmen des Sortimentes besondere Aufmerksamkeit zu schenken [1].»

   Art. 11, Abs. 2: «Die Mitgliedschaft erlischt: ... 2. durch Ausschluss der Verwaltung, wenn ein Mitglied ... *e)* im Verhältnis zu seinem sonstigen Geschäftsverkehr zu geringe Warenbezüge durch die USEGO gemacht hat;»

[1] Im Statutenentwurf der USEGO an die Generalversammlung vom 1. Mai 1950 hiess der entsprechende Art. 8, Abs. 1, noch: «Die USEGO ist ein Werk beruflicher Solidarität. Konkurrenzfähige Preise vorausgesetzt, ist das USEGO-Mitglied verpflichtet, der USEGO und deren Eigenmarken den Vorzug zu geben.»

2. In den Statuten der KOLONIAL EG. Burgdorf (Ausgabe 1947), finden sich folgende Bestimmungen:

   Art. 2: «. . . Es besteht für die Mitglieder ein moralischer, nicht aber ein rechtlicher Kaufzwang. Gegebenenfalls können jedoch durch Beschluss der Generalversammlung die Mitglieder verpflichtet werden, gewisse, in diesem Beschluss zu bezeichnende Waren ausschliesslich bei der Genossenschaft zu beziehen.»

   Art. 6: «Durch Beschluss des Vorstandes können Mitglieder jederzeit ausgeschlossen werden:

   b) die den Bestimmungen in Artikel 2 zuwiderhandeln. . .

   d) . . ., die im Verhältnis zur Bedeutung ihres Geschäftes nur kleine Warenbezüge machen.»

3. Die Statuten der LIGA, Einkaufs- und Rabattvereinigung, Basel (Ausgabe 1951), bestimmen:

   § 11: «Die Einkaufsvereinigung auferlegt ihren Mitgliedern keinen Kaufzwang; es wird aber erwartet, dass die Mitglieder . . . ihre Kaufkraft soweit als möglich der eigenen Einkaufsvereinigung zuwenden, indem sie die im Eigenlager vorrätigen Artikel von der Genossenschaft und die übrigen Waren bei den Vertragslieferanten beziehen, welche gestützt auf Abmachungen mit der Genossenschaft deren Mitgliedern besondere Vorteile gewähren.»

   § 13, Abs. 5: «Bei andauerndem Zahlungsverzug oder bei im Verhältnis zum Geschäftsumsatz zu geringfügigen Warenbezügen bei der Genossenschaft und den Vertragslieferanten kann der Vorstand nach zweimaliger Mahnung. . ., nach seinem Ermessen folgende Massnahmen ergreifen:

   c) vollständiger Ausschluss des betreffenden Mitgliedes aus der Genossenschaft, . . .»

4. Die Schweizerische Handelsgesellschaft, Zürich-Oerlikon, bestimmt in ihren Statuten (Ausgabe 1943):

   § 4, Abs. 3: «Der Verwaltungsrat ist befugt, Mitglieder auszuschliessen, wenn genügend Gründe vorliegen. Als solche gelten u. a.: Umgehung der Genossenschaft mit den Einkäufen während eines Jahres, . . .»

5. Die Statuten der HOWEG, Einkaufsgenossenschaft für das schweizerische Hotel- und Wirtegewerbe in Grenchen (Ausgabe 1953), sehen in § 9 vor:

   «. . *e)* ferner kann der Ausschluss erfolgen, wenn ein Mitglied während längerer Zeit keine oder nur unbedeutende Bezüge durch die ‚HOWEG' macht.»

Damit verfügen die Einkaufsgesellschaften nicht nur über einen genau umrissenen Käuferkreis, der durch die Anzahl der Mitglieder fest bestimmt ist, sondern auch eine mehr oder weniger weitreichende Absatzgarantie, die allerdings bei der gastgewerblichen Einkaufsgesellschaft HOWEG nur noch formell als solche eingeschätzt werden kann, während die Mitglieder der USEGO und der KOLONIAL EG. von ihrer Genossenschaft zur Abnahme gewisser Waren verpflichtet werden können. Die Hauptauswirkungen, die sich aus diesem besonders gearteten Verhältnis zwischen der

Einkaufsgesellschaft und ihren Käufern, den Mitgliedern, ergeben, liegen wiederum vorwiegend im Kostensektor. Müssen z. B. die privaten Handelsunternehmungen – neben einem relativ kleinen Teil regelmässiger Kunden – ihre Offerten an eine im wesentlichen anonyme Käuferschaft richten, und gelangen ihre Geschäftsreisenden keineswegs an einen personell feststehenden Kundenkreis, so gilt für die Verkaufsstrategie der Einkaufsgesellschaft gerade das Gegenteil: Ihre Offerten erreichen immer die gleiche Kundschaft, die schon von vornherein gewisse engere Beziehungen zu ihrer Lieferfirma hat und sich deshalb im Vergleich zum anonymen Käufer hinsichtlich der eintreffenden Offerten und Vertreterbesuche viel positiver verhält. Daraus ergibt sich – wir dürfen dies mit Sicherheit behaupten, obwohl ein einwandfreier Beweis nicht möglich ist – für die Einkaufsgesellschaft ein günstigeres Verhältnis zwischen Werbeaufwand und Umsatz, d. h. also geringere Kosten pro verkaufte Gütereinheit[1].

Berücksichtigen wir nun die weiter oben (vgl. S. 62 ff.) genannten gastgewerblichen Einkaufskriterien, so können wir bezüglich der Schaffung einer Einkaufsgesellschaft folgendes festhalten:

1. Durch die Zusammenfassung der Kaufkraft einer grossen Zahl in gleicher Richtung Interessierter innerhalb einer speziellen Organisation ist es möglich, wirtschaftliche Macht zu begründen. Dadurch, dass der einzelne Gastgewerbler nicht mehr auf sich selbst angewiesen bleibt, sondern bezüglich des Wareneinkaufes eine die Interessen der Berufsgruppe wahrende Gesellschaft zur Verfügung hat, ist er nicht mehr der Preispolitik der Anbieter ausgeliefert, sondern vermag durch das Mittel der Einkaufsgesellschaft preispolitisch mitzureden und damit seinen Bedürfnissen den nötigen Nachdruck zu verschaffen.

2. Durch Ausnützung der für Grossbezüge bestehenden günstigeren Transporttarife, der Rationalisierung in der Warenlagerung und Verteilung, wie auch durch den Ausschluss aller Gesellschafter, die keine Waren beziehen, ist die Einkaufsgesellschaft in der Lage, die Ansätze für die Kosten vorteilhaft zu gestalten. So gelingt es ihr dann, die günstigen Einkaufspreise mit relativ *kleinen* Verwaltungs-, Lager- und Verkaufsspesen zu belasten und dadurch den Verkaufspreis tatsächlich so niedrig als möglich zu halten.

3. Die umsatzmässige Bedeutung der Einkaufsgesellschaften macht diese für Produzenten und Händler zu begehrten Abnehmern ihrer Waren.

[1] Vgl. hiezu die an Hand von Tabelle 15, S. 124 zum Ausdruck gelangende degressive Gesamtkostenentwicklung bei der Geschäftstätigkeit der HOWEG.

Deshalb ist es den Einkaufsgesellschaften im allgemeinen auch leicht möglich, sowohl qualitativ wie auch quantitativ genau diejenigen Waren zu beschaffen, welche den Bedürfnissen ihrer Abnehmer am besten entsprechen[1]. Im Hinblick auf die Lagerhaltung kann im grossen und ganzen kein Unterschied zwischen dem privaten Handel und den Einkaufsgesellschaften festgestellt werden, denn beide lassen sich unter Voraussetzung kaufmännischer Geschäftsprinzipien weder auf die mit zu grossen Lagern verbundenen Risiken ein, noch können sie es sich leisten, Kunden mangels ausreichender Belieferungsmöglichkeiten – bedingt durch zu kleine Lager – zu verlieren.

Die Haupterfordernisse, die an eine Einkaufsmethode gestellt werden müssen, werden also durch die Einkaufsgesellschaften im grösstmöglichen Masse erfüllt.

4. Die Rechtsform der Einkaufsgesellschaft

Wir haben die Einkaufsgesellschaft als unabhängige Organisation mit eigener Verwaltung bezeichnet, jedoch noch nirgends darauf hingewiesen, welches die zweckmässigste rechtliche Form einer solchen Organisation ist.

[1] Weil die Einkaufsgesellschaften meistens für den privaten Handel eine ganz wesentliche Konkurrenz darstellen, die sich insbesondere auf dessen Gewinnmargen ungünstig auswirkt, ist es verständlich, dass immer wieder Bestrebungen zum Boykott der Einkaufsgesellschaften anzutreffen sind. Ein Beispiel für einen derartigen Boykott, das u. a. im gastgewerblich-kollektiven Einkauf der HOWEG eine Fortsetzung gefunden hat, führt Wegst (Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 72, Anm. 136) an: «So ist in der Schrift ‚25 Jahre Union' auf S. 23 f. davon die Rede, dass anfangs 1915 der COLGRO versucht habe, den Einkaufsgenossenschaften durch Beeinflussung der böhmischen Zuckerfabriken und der österreichischen Raffinerien den direkten Zuckerbezug abzuschneiden, was ihnen offenbar auch gelungen ist. Während Jahren waren nämlich die Genossenschaften, da sie auch von der schweizerischen Zuckerfabrik nicht direkt beliefert wurden, gezwungen, den Zucker waggonweise beim privaten Grosshändler einzukaufen. Erst seit dem Jahre 1926 können die Einkaufsgenossenschaften, nach langjährigen Verhandlungen über diesen Gegenstand, Zucker direkt ab Aarberg beziehen.»

In der genau gleichen Situation befand sich die HOWEG bis Mitte 1955. Auf Grund vertraglicher Vereinbarungen zwischen dem COLGRO (Verband Schweizerischer Grossisten der Kolonialwarenbranche) und der «Zuckerfabrik und Raffinerie Aarberg AG» waren nur diejenigen schweizerischen Grosshandelsfirmen zum direkten Zuckerbezug bei der einzigen schweizerischen Zuckerfabrik zugelassen, die entweder dem COLGRO als Mitglied angehörten oder doch von diesem auf eine sogenannte «Spezialliste Zucker» gesetzt wurden. Auch für die HOWEG bedurfte es langjähriger Verhandlungen und letzten Endes gar der Androhung rechtlicher Schritte, bis endlich auch ihr der direkte Bezug schweizerischen Zuckers ermöglicht wurde.

Grundsätzlich stehen den Gründern einer Einkaufsgesellschaft sämtliche Gesellschaftsformen des schweizerischen Rechts wahlweise zur Verfügung. Von diesem Gesichtspunkte aus kann gesagt werden: «Die rechtliche Form dieser Institution spielt keine Rolle[1].» Indessen ist zu bedenken, dass in der Schweiz bisher beinahe ausschliesslich die Genossenschaftsform gewählt wurde, wenn es sich darum handelte, eine Einkaufsgesellschaft zu gründen[2]. Daraus darf geschlossen werden, dass diese Form gegenüber den Personen- und Kapitalgesellschaften entscheidende Vorteile aufweist. Da bisher u. W. noch nie näher auf diese Frage eingetreten worden ist, lässt sich eine gedrängte Gegenüberstellung der einzelnen gesellschaftsrechtlichen Unternehmungsformen im Hinblick auf die Gründung einer Einkaufsgesellschaft u. E. an dieser Stelle rechtfertigen.

Träger der Einkaufsgesellschaften sind immer die an derselben direkt beteiligten Warenbezüger: Das Gastgewerbe ist Träger der HOWEG; der Lebensmitteldetailhandel ist Träger der USEGO, der KOLONIAL EG., der LIGA und der SCHWEIZERISCHEN HANDELSGESELLSCHAFT; Träger von ALRO und COLGRO ist der schweizerische Lebensmittelgrosshandel. Naturgemäss ist der Käufer einer Ware an einem möglichst niedrigen Kaufpreis interessiert, der Verkäufer mindestens ebenso selbstverständlich an einem möglichst hohen Verkaufspreise. Den Interessen der Käufer stehen also diejenigen der Verkäufer diametral gegenüber. In dieser Gegensätzlichkeit gründet die ganze Problematik der Einkaufsgesellschaften. Da die Aufgabe derselben darin liegt, ihre Mitglieder mit möglichst preiswerten Qualitätsprodukten zu beliefern, ist es ihnen unmöglich, die handelsüblichen Risiko- und Gewinnzuschläge auf den Selbstkosten der zum Verkauf gelangenden Waren in Anwendung zu bringen. Das damit verbundene grössere Unternehmungsrisiko ist natürlich nicht besonders dazu geeignet, Neugründungen auf dieser Basis zu fördern, es sei denn, dass auf irgendeine Weise gleichzeitig eine Reduktion der Unternehmerrisiken möglich ist.

Sehen wir uns diese Tatsache einmal vom Gesichtspunkt einer neu zu gründenden Gesellschaft aus an. Nachdem Zweck und Ziel der angestrebten Gesellschaft einmal festgelegt sind – wir wollen annehmen, dies sei in dem Sinne geschehen, dass als Zweck die Erlangung günstigster Einkaufspreise durch gemeinsamen Einkauf gesetzt wurde, während die erfolgreiche

[1] Ardüser, M.: Grosseinkauf, a. a. O. S. 64.

[2] Eine Ausnahme stellt die GALENICA AG, vormals Collaboration pharmaceutique S. A., mit Sitz in Bern, dar.

Bekämpfung der gastgewerblichen Notlage als Endziel gesteckt wurde[1] –, müssen zur Inangriffnahme der gestellten Aufgabe die nötigen Mittel beschafft werden.

Um einen grossen Kapitalertrag zu erreichen, ist es allgemein notwendig, dass die erstellten Leistungen möglichst teuer verkauft werden, d. h., dass ein bedeutender Gewinn erzielt wird. Gewinn zu erzielen ist nun aber nicht der Zweck der Einkaufsgesellschaften – im Gegenteil, deren Gewinn soll im Interesse der vorteilhaften Warenvermittlung so gering als nur möglich ausfallen. Wer also darauf ausgeht, Geld gewinnbringend anzulegen, wird kein Interesse haben, sich an Einkaufsgesellschaften zu beteiligen, denn sie arbeiten diesen Interessen entgegen. Als Kapitalgeber kann vielmehr nur in Frage kommen, wer direkt am Zwecke der Einkaufsgesellschaft, nämlich am billigeren Einkauf, interessiert ist. Nur das Gastgewerbe selbst kann somit als Kapitalgeber für die Schaffung und den Ausbau der gastgewerblichen Einkaufsgesellschaft herangezogen werden, denn *es* gelangt in den Genuss der gemeinsam erreichten Vorteile, und *es* muss somit auch in entsprechendem Masse an den damit verbundenen Risiken beteiligt sein.

Wir können eine erste Zusammenfassung vornehmen und festhalten, dass überall dort, wo das Ziel einer Unternehmung in der unmittelbaren geldmässigen Gewinnausschüttung zum Ausdruck gelangt, grundsätzlich jedermann an der Kapitalbeteiligung interessiert werden kann. Besteht das Ziel der neu zu gründenden Gesellschaft aber nicht in einem solchen direkten Kapitalprofit, sondern, wie oben dargestellt, in günstigen Einkaufspreisen, so kommen nur jene Kreise als Kapitalgeber und Risikoträger in Frage, die selbst ein Interesse am billigen Einkauf haben, in unserem Falle das Gastgewerbe. Die am Unternehmungskapital Beteiligten erhalten kraft ihrer Stellung als Gesellschafter die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die neue Gesellschaft nicht nach Gewinn strebt, sondern dass immer nur die Interessen der Kunden oder Kapitalgeber im Brennpunkt der Unternehmertätigkeit liegen, was durch die in der Zielsetzung festgehaltene, möglichst günstige Warenbeschaffung zu geschehen hat. Es wird sich in der Folge zeigen, in welchem Ausmasse die einzelnen gesellschaftsrechtlichen Formen zur Gründung derartig orientierter Unter-

[1] Wenn auch kein Zweifel darüber bestehen kann, dass preisgünstigerer Wareneinkauf für das Gastgewerbe ein dringendes Gebot und eine wertvolle Stütze der Rentabilität darstellt, so ist doch nicht zu erwarten – und wir möchten diese irrige Meinung hier nicht aufkommen lassen –, dass diese Stütze allein ausreichen wird, um besagtes Gewerbe vor wirtschaftlichen Sorgen zu bewahren und aus der herrschenden Notlage zu befreien.

nehmungen geeignet sind. Die einfache Gesellschaft wird dabei deshalb nicht berücksichtigt, weil der Nachteil der fehlenden aktiven und passiven Parteifähigkeit so bedeutend ist, dass auf ihre übrigen Wesensmerkmale gar nicht eingetreten werden muss.

a) Die Personengesellschaften

aa) Die Kollektivgesellschaft ist u. a. dadurch gekennzeichnet, dass in ihr «zwei oder mehrere natürliche Personen ... sich zum *Zwecke* vereinigen, unter einer gemeinsamen Firma ein Handels-, ein Fabrikations- oder ein anderes nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe zu betreiben» (OR 552,1). Einzige Voraussetzung für ihre Entstehung ist in diesem Falle der Abschluss eines Vertrages, aus dem der Wille zur Gründung einer Kollektivgesellschaft hervorgeht. Die Form des Vertrages wird durch das Gesetz nicht zwingend vorgeschrieben, doch wird im allgemeinen Schriftlichkeit gewählt. Eine Kollektivgesellschaft kann auch zur Verfolgung anderer Zwecke als für die Ausübung «nach kaufmännischer Art geführter Gewerbe»[1] gegründet werden, wobei sie dann aber immer erst mit der Eintragung ins Handelsregister entsteht (OR 553). Praktisch bedeutet dies, dass mit Ausnahme des unmöglichen, widerrechtlichen oder gegen die guten Sitten verstossenden Zweckes (OR 20) durch eine Kollektivgesellschaft jeder beliebige Zweck verfolgt werden kann[2].

Die Ordnung der *Geschäftsführung*[3] in der Kollektivgesellschaft wird durch das Gesetz nicht zum vornherein und endgültig geregelt (OR 557), sondern grundsätzlich der freien Übereinkunft im Gesellschaftsvertrag überlassen. Eine solche vertragliche Regelung ist zwar für das Innenverhältnis der Gesellschaft vollkommen ausreichend, für die Vertretung der Gesellschaft nach aussen aber ungenügend, weshalb OR 563 vorsieht, dass mangels entgegenstehender Eintragungen im Handelsregister gutgläubige

[1] «Die Gewerbsmässigkeit», sagt Guhl, «wird regelmässig daran erkannt, dass die Wiederveräusserung geplant ist.» Guhl, Th.: Das Schweizerische Obligationenrecht mit Einschluss des Handels-, Wechsel- und Versicherungsvertragsrechtes. 4. Auflage. Zürich 1948. S. 608.

[2] Vgl. hiezu:

— Guhl, Th. und Kummer, M.: Kollektivgesellschaft. Schweizerische Juristische Kartothek. 1941–1955. (Zit. SJK.) Karte 724. S. 2.

— Siegwart, A.: Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch. V. Band: Das Obligationenrecht. 4. Teil: Die Personengesellschaften. Zürich 1938. S. 263 f. N. 14/17.

[3] Siegwart, A.: Kommentar zum ZGB, a. a. O. S. 131, N. 1, sagt: «Unter die Geschäftsführung fällt jede auf die Erreichung des Gesellschaftszweckes gerichtete Tätigkeit.»

Dritte zur Annahme berechtigt sind, «es sei jeder einzelne Gesellschafter zur Vertretung der Gesellschaft ermächtigt». Eine Beschränkung dieser auf alle Gesellschafter ausgedehnten Vertretungsbefugnis ist nur durch einen negativ oder positiv formulierten Eintrag ins Handelsregister möglich. Diese Eintragung kann die Vertretung der Gesellschaft durch einen Gesellschafter in Gemeinschaft mit andern Gesellschaftern oder mit Prokuristen vorsehen (OR 555).

Die *Haftung* der Gesellschafter einer Kollektivgesellschaft ist gemäss OR 552,1 gegenüber Gesellschaftsgläubigern eine unbeschränkte, was allerdings nicht ausschliesst, dass intern auf dem Regresswege eine beliebige Beschränkung vorgesehen werden kann (OR 557). Dagegen ist der einzelne Gesellschafter nicht verpflichtet, über die vom Gesellschaftsvertrage vorgesehenen Leistungen hinaus weitere Einlagen zu leisten (OR 560,2), was bedeutet, dass eine *Nachschusspflicht* der Kollektivgesellschafter im internen Verhältnis ausgeschlossen ist[1].

Neben den oben erwähnten Hauptleistungen der Kollektivgesellschafter, worunter insbesondere die Kapitaleinlagen zu verstehen sind, sind noch weitere Leistungen, sog. *Nebenleistungen*, denkbar. Als solche ist beispielsweise die bei den Einkaufsgesellschaften häufig anzutreffende Bestimmung betr. die Bezugspflicht oder den Bezugszwang der Gesellschafter zu bezeichnen. Eine Kollision mit OR 560,2 ist in dieser Beziehung kaum denkbar, und weitere Gesetzesbestimmungen, die derartige Nebenleistungen ausschliessen würden, bestehen ebenfalls nicht, so dass es gemäss OR 557,1 und 531 ohne weiteres möglich ist, im Gesellschaftsvertrag einer Kollektivgesellschaft den Kaufzwang für die Gesellschafter vorzusehen.

Die *Mitgliedschaft* einer Kollektivgesellschaft wird durch den Abschluss des Gesellschaftsvertrages begründet. Sie steht aber, entsprechend ausdrücklicher gesetzlicher Bestimmung nur natürlichen Personen offen (OR 552,1). Es könnte also weder eine Kommanditgesellschaft noch eine Aktiengesellschaft, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder eine Genossenschaft Kollektivgesellschafterin werden. Darüber hinaus sind laut OR 554,2, Ziff. 1 sämtliche Kollektivgesellschafter mit Namen, Wohnort und Staatsangehörigkeit ins Handelsregister einzutragen. Wenn nun sowohl der Eintritt neuer als auch der Austritt, das Ausscheiden oder der Ausschluss alter Gesellschafter grundsätzlich jederzeit und ohne unbedingt die Liquidation der Gesellschaft nach sich zu ziehen möglich ist (OR 575,3; 576; 577; 578; 579), so stellt doch die Pflicht zur Eintragung eines jeden Gesellschafters im Handelsregister eine wesentliche Kompli-

[1] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 419.

zierung des Mitgliederwechsels (vor allem wenn ein solcher häufig vorkommt) dar[1]. Ausserdem ist in Betracht zu ziehen, dass nicht nur der neu eintretende Gesellschafter für sämtliche Gesellschaftsverpflichtungen (also auch für die bereits vor seinem Beitritt entstandenen) unbeschränkt und solidarisch mit den übrigen Gesellschaftern haftet, sondern dass auch ausscheidende Gesellschafter generell noch während fünf Jahren für Forderungen gegenüber der Gesellschaft einzustehen haben (OR 591), sofern nicht eine der Bestimmungen von OR 592 und 593 dieser fünfjährigen Haftung entgegensteht[2].

Die *Schlussfolgerungen*, die wir aus den die Kollektivgesellschaft betreffenden Erörterungen zu ziehen haben, sind für die Errichtung einer Einkaufsgesellschaft nicht eben günstig. Neben der Möglichkeit, durch die Kollektivgesellschaft irgendwelchen, im Rahmen des Gesetzes liegenden Zweck zu verfolgen und durch entsprechenden Handelsregistereintrag die Geschäftsführung nach Gutdünken zu bestimmen, stellt besonders die unbeschränkte Haftung der Gesellschafter ein so grosses Risiko dar, dass wohl kaum sehr viele an einer Einkaufsgesellschaft Interessierte dieser Rechtsform durch ihren Beitritt zustimmen würden. Zudem stellt der Ausschluss der Personengesellschaften und der juristischen Personen von der Beteiligung an einer «Einkaufskollektivgesellschaft» sowohl eine nicht zu rechtfertigende ungleiche Behandlung der Interessenten als auch eine direkte Behinderung der Ausdehnungsmöglichkeiten der Gesellschaft dar[3]. Aus diesen Erwägungen heraus dürfte sich mit aller wünschbaren Deutlichkeit ergeben haben, dass die Kollektivgesellschaft als Rechtsform für die Einkaufsgesellschaft ungeeignet ist.

bb) Die Kommanditgesellschaft unterscheidet sich in ihrem rechtlichen Aufbau grundsätzlich nicht von der Kollektivgesellschaft. Sie kann, wie

[1] Vgl. Tabelle 11, S. 87.

[2] Vgl. Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 425 f.

[3] Eine Zusammenstellung der HOWEG-Mitglieder gemäss ihrer rechtlichen Gesellschaftsform zeigt, in welchem Umfange sich auch Personengesellschaften und juristische Personen an dieser Einkaufsgesellschaft beteiligen, von der Beteiligung an einer Einkaufskollektivgesellschaft aber ausgeschlossen wären. – Am Stichtag des 30. Juni 1954 setzten sich die 3682 HOWEG-Mitglieder wie folgt zusammen:

3567	natürliche Personen
63	Kollektivgesellschaften
9	Kommanditgesellschaften
38	Aktiengesellschaften
4	Genossenschaften
1	Verbands-Kollektivmitglied mit 126 Bezügern
Total 3682	Mitglieder.

die Kollektivgesellschaft, zu irgendwelchen, den Rahmen von OR 20 nicht überschreitenden, wirtschaftlichen oder andern *Zwecken* gegründet werden[1]. Analog der nicht kaufmännischen Kollektivgesellschaft entsteht auch die kein kaufmännisches Gewerbe betreibende Kommanditgesellschaft erst durch ihren Eintrag ins Handelsregister (OR 595), während in allen übrigen Fällen hier wie dort schon der Abschluss des Gesellschaftsvertrages die Gesellschaft rechtsgültig entstehen lässt (OR 594,3).

Bezüglich der *Geschäftsführung* sieht das Gesetz primär vor, dass sie «durch den oder die unbeschränkt haftenden Gesellschafter besorgt» wird (OR 599, 603), indes «der Kommanditär ... als solcher zur Führung der Geschäfte der Gesellschaft weder berechtigt noch verpflichtet ist» (OR 600,1)[2]. Letzterer «ist auch nicht befugt, gegen die Vornahme einer Handlung der Geschäftsführung Widerspruch zu erheben, wenn diese Handlung zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb der Gesellschaft gehört» (OR 600,2). Es ist aber auch eine Beschränkung der Vertretungsbefugnis der unbeschränkt haftenden Gesellschafter möglich, doch bedarf sie zur Gültigkeit der Eintragung ins Handelsregister (OR 596,2 – Ziff. 5).

Gleich wie in der Kollektivgesellschaft, so haben wir auch in der Kommanditgesellschaft unbeschränkt haftende Gesellschafter (OR 594,1). Das entscheidende Merkmal für die Unterscheidung der Kommanditgesellschaft von der Kollektivgesellschaft liegt in der «Übernahme einer auf eine bestimmte Geldsumme, die Kommanditsumme, beschränkte *Haftung* durch wenigstens einen Gesellschafter», den Kommanditär (OR 594,1)[3]. Was dagegen die *Nachschusspflicht* der unbeschränkt und beschränkt haftenden Gesellschafter anbelangt, so findet die Regelung von OR 560,2 auch hier Anwendung, d. h., dass über die im Gesellschaftsvertrage vorgesehene Leistungspflicht hinausgehende Leistungen nicht zu erbringen sind[4].

Unverändert gegenüber der Kollektivgesellschaft ist auch die Regelung der *Nebenleistungen* in der Kommanditgesellschaft, indem sie durch OR 598,1 dem Gesellschaftsvertrag überlassen wird. Mangels einschrän-

[1] Vgl. Siegwart, A.: Kommentar ZGB. V. Bd. 4. Teil, a. a. O. S. 444. N. 18.

[2] Die Befugnis zur «Geschäftsführung im Sinne der internen Tätigkeit im Geschäft» kann durch den Gesellschaftsvertrag aber auch dem beschränkt haftenden Kommanditär erteilt werden, doch muss dieser sich «ausdrücklich als Prokurist oder als Handlungsbevollmächtigter der Gesellschaft ausweisen» ansonst er gleich dem Kollektivgesellschafter unbeschränkt haftet. – Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 436 f.

[3] Siegwart, A.: Kommentar ZGB. V. Bd. 4. Teil, a. a. O. S. 439, N. 6.

[4] Vgl. Becker, H.: Kommentar zum ZGB. Obligationenrecht. Band VII. 1. Abt. Die Kollektivgesellschaft. Bern 1943. S. 249, N. 9, und S. 264 f., N. 13.

kender gesetzlicher Bestimmungen ist deshalb nicht einzusehen, weshalb nicht Komplementär und Kommanditär durch den Gesellschaftsvertrag verpflichtet werden könnten, ihren Warenbedarf bei der Kommandit-Einkaufsgesellschaft einzudecken.

In der Regelung der *Mitgliedschaft* liegt, wie wir bereits gesehen haben (s. S. 85), das Hauptcharakteristikum für die Unterscheidung von Kollektiv- und Kommanditgesellschaften. Während hier wie dort nur natürliche Personen unbeschränkt haften können (OR 552,1 und 594,2), sind «juristische Personen und Handelsgesellschaften» als beschränkt haftende Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft zugelassen. Sowohl Komplementäre wie Kommanditäre sind ins Handelsregister einzutragen, letztere unter Beifügung des Betrages ihrer Kommanditsumme (OR 596,2, Ziff. 1 und 2). Der Mitgliederwechsel (Eintritt, Austritt und Ausschluss) ist nach den für die Kollektivgesellschaft geltenden Grundsätzen zu beurteilen, ebenso die Haftung der neu ein- oder austretenden Gesellschafter (OR 612, 619,1).

Diese wenigen Darlegungen mögen genügen, um auch in bezug auf die Kommanditgesellschaft den *Schluss* zuzulassen, dass es sich dabei um eine für die Einkaufsgesellschaft vollkommen ungeeignete Organisationsform handelt. Zwar kann die Kommanditgesellschaft, die ja grundsätzlich jeden rechtlich erlaubten Zweck verfolgen darf, ohne weiteres auch zum Zwecke der Selbsthilfe gegründet werden. Auch die Regelung der Geschäftsführung bietet keine Schwierigkeiten. Dagegen könnte die Tatsache, dass die eigentlichen Interessenten der *Einkaufs*-Organisation nur als beschränkt haftende Gesellschafter denkbar wären und die unbeschränkt haftenden Geschäftsführer die eigenen Risiken noch zugunsten jener Kommanditäre durch Ansetzung möglichst niedriger Verkaufspreise vergrössern sollten, bereits etwelche Schwierigkeiten hinsichtlich der Auffindung dieser risikofreudigen Unternehmer bieten. Hinzu käme die Komplikation des obligatorischen Handelsregistereintrages jedes einzelnen Kommanditärs und Komplementärs. Ein Mitgliederwechsel, wie wir ihn beispielsweise bei der HOWEG (in den Jahren 1949 bis 1954) finden, würde für eine Kollektiv- wie Kommanditgesellschaft folgende An- und Abmeldungen von Gesellschaftern im Handelsregister zur Folge haben:

Der Mitgliederwechsel in der HOWEG in den Jahren 1949–1954

Tabelle 11

Geschäftsjahr	Eintritte	Austritte, Ausschlüsse [1]	Total der Ein- und Austritte
1949/50	307	130	437
1950/51	308	142	450
1951/52	229	123	352
1952/53	205	132	337
1953/54	325	123	448
1949–1954	1374	650	2024

[1] Darin ist auch das Ausscheiden von Mitgliedern wegen Geschäftsaufgabe oder Tod enthalten.

Auf alle fünf Jahre verteilt, wären jährlich rund 405 Ein- und Austritte im Handelsregister zu erfassen gewesen!

b) Die Kapitalgesellschaften

aa) Die erste und zugleich wichtigste Form dieser Gruppe ist zweifellos die *Aktiengesellschaft* (zit. AG.). Die *Zwecke*, die durch eine AG. verfolgt werden können, schreibt das Gesetz nicht vor (OR 620,3), d. h. sie können wirtschaftlicher oder anderer Natur sein. Wenn auch die AG., wie SIEGWART[1] sagt, «in der Regel ... einen durch wirtschaftliche Tätigkeit zu erreichenden Erwerbszweck» verfolgt und auf Gewinn ausgeht, «der unter die Mitglieder verteilt werden soll», so sind doch weder die wirtschaftliche Tätigkeit noch der Erwerbszweck «wesentliche Merkmale der AG.»[2]. Der Gesellschaftszweck, der in jedem Fall aus den Statuten hervorgehen muss (OR 626, Ziff. 2), kann demnach für die AG. auch ein ideeller sein.

Die Vertretung der AG. nach aussen geschieht durch ihre Organe, deren oberstes kraft Gesetz die Generalversammlung ist (OR 698,1). Ihr stehen gewisse unübertragbare Befugnisse, wie beispielsweise die Wahl der Verwaltung und der Kontrollstelle, zu (OR 698,2, Ziff. 2). Grundsätzlich ist

[1] SIEGWART, A.: Kommentar ZGB. V. Bd. 5. Teil: Die Aktiengesellschaft. Zürich 1945. S. 5, N. 4.

[2] SIEGWART, A.: Kommentar ZGB. V. Bd. 5. Teil, a. a. O. S. 5, N. 5.

die Verwaltung «ständiges, geschäftsführendes Organ»[1] (OR 717), doch kann die *Geschäftsführung*, sofern Statuten oder Geschäftsreglement dies vorsehen, auch «an eine oder mehrere Personen, Mitglieder des Verwaltungsrates (Delegierte) oder Dritte, die nicht Aktionäre zu sein brauchen (Direktoren)», übertragen werden (OR 717,2). Bestehen keine derartigen statutarischen oder reglementarischen Bestimmungen, so «stehen die Geschäftsführung und Vertretung allen Mitgliedern der Verwaltung gemeinsam zu» (OR 717,3), nicht jedoch der Gesamtheit der Aktionäre schlechthin.

Eine persönliche *Haftung* des Aktionärs für Schulden der AG. wird durch OR 620,1 ausgeschlossen, indem dort gesagt ist, dass «für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet». Schlimmstenfalls kann somit der Aktionär einen Verlust im Umfange des von ihm gezeichneten Aktienbetrages erleiden, d. h. nur noch wertlose Aktien besitzen. Eine *Nachschusspflicht* kann ebensowenig vorgesehen werden wie eine persönliche Haftung der einzelnen Aktionäre (OR 680,1), denn auch in dieser Beziehung kann der Aktionär zu keinen weiteren Leistungen verpflichtet werden als zur Leistung des «für den Bezug einer Aktie bei ihrer Ausgabe festgesetzten Betrages».

Dieselbe Gesetzesvorschrift, die wir eben für Haftung und Nachschusspflicht geltend machten, ist auch für «*Nebenleistungen*, z. B. in Gestalt einer Verpflichtung zum Bezug oder zur Lieferung von Naturprodukten, Rohstoffen, Fabrikaten» verbindlich»[2]. Auch diese Nebenleistungen können somit in den Gesellschaftsstatuten nicht vorgesehen werden. «Besteht hiefür ein Bedürfnis, so nimmt man zu der Form der Genossenschaft Zuflucht, ... oder man versucht es mit einer Doppelgesellschaft oder einem Parallelverhältnis, d. h. die Zeichner der Aktien gründen z. B. nicht nur eine Aktiengesellschaft, sondern vereinbaren vertraglich unter sich eine einfache Gesellschaft im Sinne von OR 530 ff. Die Nebenleistungen erscheinen dann als Beitragspflichten des einzelnen Gesellschafters»[3]. Ob es sich allerdings bei diesen Doppelgesellschaften oder Parallelverträgen nicht um unzulässige Umgehungen der Vorschriften

[1] Guhl, Th.: Aktiengesellschaft. SJK, a. a. O. Karte 398. S. 1.

[2] Guhl, Th.: Aktiengesellschaft. SJK, a. a. O. Karte 393. S. 1. – Vgl. auch Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung zu einem Gesetzesentwurf über die Revision der Titel XXIV bis XXXIII des schweizerischen Obligationenrechts (vom 21. Februar 1928). In Bundesblatt, Band I, 1928. S. 242 f.

[3] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 464 f. – Vgl. auch die Botschaft des Bundesrates, a. a. O. S. 243, und Bürgi, F. W.: Kommentar zum ZGB. V. Bd. Obligationenrecht. 5. Teil: Die Aktiengesellschaft. Zürich 1949. S. 227, N. 20.

von OR 620,2 und 680,1 handelt, wurde u. W. bis heute noch nicht gerichtlich entschieden.

Die *Mitgliedschaft* bei einer AG. wird im allgemeinen durch den Erwerb von mindestens einer Aktie begründet, kann aber, durch Schaffung von Namenaktien, von der Eintragung des Aktionärs im Aktienbuch abhängig gemacht werden (OR 685). Abgesehen vom Falle des Verkaufes und, bei Namenaktien, der Eintragung des Erwerbers ins Aktienbuch, kann die Mitgliedschaft nur «im Zeitpunkt der Gründung der Aktiengesellschaft oder bei späteren Aktienemissionen zum Zwecke der Erhöhung des Grundkapitals»[1] erworben werden. Dies geht aus den Vorschriften über die Schaffung eines Grundkapitals – das Fr. 50.000 nicht unterschreiten darf (OR 621) –, der Pflicht der Aufnahme desselben in die Statuten (OR 626, Ziff. 3) und der Eintragung in das Handelsregister (OR 640,3, Ziff. 1, und OR 641, Ziff. 4) sowie daraus hervor, dass «soweit das Gesetz nichts anderes bestimmt, ... eine Gesellschaft neue Aktien nur unter Beobachtung der für die Gründung der Gesellschaft geltenden Vorschriften ausgeben» kann (OR 650,1)[2]. Der Austritt eines Aktionärs aus der AG. ist entsprechend dem bereits Gesagten einzig und allein durch den Verkauf der Aktie(n), eventuell durch die Eintragung des Käufers in das Aktienbuch (OR 685) möglich. Er wird dadurch noch erschwert, dass die Gesellschaft grundsätzlich nicht als Käufer eigener Aktien auftreten darf (OR 659). Die Ausschliessung eines Aktionärs endlich kann nur dann geschehen, wenn dieser seiner Zahlungspflicht hinsichtlich der Liberierung der gezeichneten Aktien nicht fristgemäss nachkommt. In diesem Falle der «Säumigkeit des Aktionärs in der Erfüllung einer Beitragspflicht ist es der Gesellschaft, in concreto dem Verwaltungsrat, im Rahmen seiner pflichtgemässen Geschäftsführung freigestellt, ob er das Kaduzierungsverfahren durchführen oder versuchen will, die ausstehende Leistung im Wege der ordentlichen Rechtsbehelfe (Betreibung, Leistungsklage, Zwangsvollstreckung) zu erzwingen»[3].

Die *Schlussfolgerungen*, die aus den für die Gründung einer Einkaufs-AG. besonders wichtigen Gesetzesbestimmungen zu ziehen sind, lassen auch diese Rechtsform als nicht besonders geeignet erscheinen. Wohl ist es möglich, den Zweck der AG., den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen und die Geschäftsführung den tüchtigsten Gesellschaftern oder einer nicht aus Aktionären zusammengesetzten Direktion zu übertragen. Auch

[1] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 464.
[2] Über die Möglichkeit der Umgehung dieser Vorschrift vgl. S. 91.
[3] Bürgi, F. W.: Kommentar zum ZGB, a. a. O. S. 237, N. 14.

ist eine persönliche Haftung schon kraft des Gesetzes ausgeschlossen[1]. Dagegen vermögen alle diese Mittel und Wege andererseits die Nachteile nicht aufzuwiegen, die im Verbot der Aufnahme von Nebenleistungen in die Gesellschaftsstatuten und in der Unmöglichkeit des Ausschlusses von Aktionären beruhen, welche in irgendeiner Weise gegen Sinn und Zweck der Gesellschaft verstossen haben. Während das Verbot der Aufnahme von Nebenleistungen in die Statuten durch die Eingehung von Parallelverträgen oder durch die Schaffung einer Doppelgesellschaft bis heute umgangen werden konnte, ist der Ausschluss eines Aktionärs – mit Ausnahme desjenigen, der seiner Liberierungspflicht nicht nachkommt, wodurch das sog. Kaduzierungsverfahren in Kraft treten kann – vollkommen undurchführbar. Es ist an dieser Stelle lediglich die Schaffung einer Konventionalstrafe denkbar, doch ist deren Wirksamkeit vor allem gegenüber finanziell schwachen Aktionären zu bezweifeln.

Eine Schwierigkeit, die bei der Gründung von Einkaufsgesellschaften ebenfalls nicht übersehen werden darf, ist die Beschaffung des Anfangskapitals. Bedenkt man, dass das geltende Recht für eine AG. ein Grundkapital von mindestens Fr. 50 000 vorschreibt, und vergleicht man damit die Gründungskapitalien der verschiedenen schweizerischen Einkaufsgesellschaften, so stellt man fest, dass nur die wenigsten derselben dieser Anforderung des heutigen Aktienrechtes entsprochen hätten[2]. Das feste Grundkapital der AG. schliesst zudem eine ständige Ausgabe neuer Aktien und damit eine laufende Aufnahme neuer Aktionäre aus. Der Beitritt neuer Aktionäre setzt – immer unter der Voraussetzung, dass nicht gleichzeitig ebensoviele alte Aktionäre ihren Austritt aus der Gesellschaft durch den Verkauf der Aktien begehren – jeweilen den Beschluss der Generalversammlung auf Erhöhung des Aktienkapitals voraus, verbunden

[1] Dies ist möglicherweise für eine Einkaufsgesellschaft, ein wesentlicher Nachteil, ist es doch denkbar, dass eine absolut gewinnlose Verkaufspreisstellung – womit die Unternehmungsrisiken natürlich sehr gross werden – die persönliche Haftung der Gesellschafter in einem bestimmten Umfang als unerlässlich erscheinen lässt.

[2] Die einzige Einkaufsgesellschaft, die in die juristische Form der AG. gekleidet, gesamtschweizerische Bedeutung beanspruchen darf, ist unseres Wissens die GALENICA AG. in Bern. Sie wurde im Jahre 1927 durch 16 Apotheker des Waadtlandes als «Collaboration Pharmaceutique S.A.» gegründet und verfügte damals über ein Gründungskapital von Fr. 12 500. Heute beträgt das Grundkapital der GALENICA AG. (sie wurde 1933, gleichzeitig mit der Erhöhung des Aktienkapitals auf 1,5 Mio Fr., auf diesen Namen umgetauft) 3 Mio Fr. – Vgl. Schweizerische Apotheker-Zeitung. 91. Jahrgang, Nr. 8 (vom 21. Februar 1953): «25 Jahre GALENICA AG.» S. 131 ff.

Auch die USEGO, die im Jahre 1907 gegründet wurde, verfügte im Zeitpunkt der Gründung über ein sogenanntes «Garantie-Obligationen»-Kapital von nur Fr. 850. Diese stellten das eigentliche Anfangskapital der Gesellschaft dar.

mit den übereinstimmenden Eintragungen im Handelsregister und einem Neudruck der Statuten. Immerhin können auch diese Schwierigkeiten recht «elegant» überwunden resp. umgangen werden. Die bereits erwähnte GALENICA AG. gibt hiefür ein typisches Beispiel. Diese Einkaufsgesellschaft der schweizerischen Apotheker hat nämlich zusätzlich zur eigentlich geplanten Einkaufsorganisation (in Form der AG.) noch eine Effektenhaltungsgesellschaft geschaffen[1], die GALION AG., vormals Paul Hartmann AG. Die Aufgabe der letzteren besteht nun darin, die bei einer Erhöhung des Aktienkapitals der GALENICA AG. nicht durch bereits vorhandene oder aufzunehmende Aktionäre gezeichneten Aktien bei der GALION AG. «auf Lager zu legen» und sie bei Bedarf neuen Aktionären abzutreten.

Schliesslich sei noch auf einen Punkt hingewiesen, der für eine Einkaufs-AG. von schwerwiegender Konsequenz sein kann. Es ist dies die Stimmrechtsfrage. Oberster Grundsatz in der Generalversammlung der Aktionäre ist die Ausübung des Stimmrechtes nach Massgabe des «gesamten Nennwertes» der den einzelnen Aktionären gehörenden Aktien (OR 692,1). Wenn auch im gleichen Artikel 692, im zweiten Absatz, gesagt wird, die Statuten könnten die Stimmenzahl der Besitzer mehrerer Aktien beschränken[2], so ist doch nicht von der Hand zu weisen, dass durch die mögliche Zusammenfassung einer grossen Stimmkraft in wenigen Händen vor allem die sehr oft überwiegenden Interessen von (kapitalmässig gesehenen) Minderheiten majorisiert werden können. Eine echt demokratische Regelung des Stimmrechts ist aber in ganz besonderer Weise für Einkaufsorganisationen von Bedeutung. Indem diesen eine bestimmte, fest umrissene Aufgabe zugeteilt wird – den Einkauf für die Mitglieder zu organisieren resp. vorteilhafter bezüglich Preis und Kosten zu gestalten – ist auch gleich gesagt, dass jegliche Beteiligung am Erfolg solcher Unternehmungen nur durch aktive Mitwirkung an der Erfolgserzielung zu rechtfertigen ist. Unternehmungserfolge werden bekanntlich erreicht:

1. durch grösstmögliche Ausnützung der sich bietenden Einkaufsgelegenheiten und

[1] Von einer Holdinggesellschaft kann in bezug auf die GALION AG. nicht gesprochen werden, denn es fehlt im Gesellschaftszweck das Moment der Beherrschung der GALENICA AG.

[2] Die Statuten der GALENICA AG. sehen diese Beschränkung des Stimmrechtes (in der Generalversammlung der Aktionäre) in Art. 13 vor. Hier heisst es: «Jede Aktie gibt das Recht auf eine Stimme» (Absatz 1). «Kein Aktionär kann indessen an der Generalversammlung mehr als einen Fünftel der anwesenden Stimmen auf sich vereinigen» (Absatz 2).

2. durch einen besseren als den lediglich die Kosten deckenden Verkaufspreis.

Die Vergünstigung im Wareneinkauf wird also durch die Warenabnahme der Käufer und nicht durch die kapitalmässige Beteiligung derselben an einer Unternehmung erzielt. Letztere spielt lediglich die Rolle der Finanzierung der Unternehmung und ist grundsätzlich nicht für die Senkung der Kosten massgebend. Mithin ist es auch von diesem Gesichtspunkte aus u. E. nicht zu rechtfertigen, dass «die Interessen der Einkaufsgesellschaft» durch kapitalkräftigere Teilhaber in stärkerem Masse beeinflusst werden können als durch jene, die sich beinahe ausschliesslich durch ihre Käufe an der Gesellschaft zu beteiligen vermögen und an ihr sehr oft das Hauptinteresse haben.

bb) Nach den bisherigen Ausführungen über die verschiedenen rechtlichen Organisationsformen erübrigt sich eine ins Einzelne gehende Betrachtung der *Kommanditaktiengesellschaft*. Für sie kommen, «soweit nicht etwas anderes vorgesehen ist, die Bestimmungen über die AG. zur Anwendung» (OR 764,2). Die Kommandit-AG. weist aber im Hinblick auf die Gründung einer Einkaufsgesellschaft nicht nur schon bei der AG. angetroffene Mängel und Nachteile auf, sondern noch die Vorschrift, dass mindestens ein Mitglied den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt und solidarisch gleich einem Kollektivgesellschafter haften müsse (OR 764,1). Es darf deshalb ohne weitere Erörterungen behauptet werden, dass diese Rechtsform für eine Einkaufsgesellschaft nicht in Frage kommt.

cc) Unter den Kapitalgesellschaften ist noch der *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (zit. G. m. b. H.) Beachtung zu schenken. Die G. m. b. H. «kann zum Betriebe eines Handels-, eines Fabrikations- oder eines andern nach kaufmännischer Art geführten Gewerbes oder zu andern *wirtschaftlichen Zwecken* gegründet werden» (OR 772,3). Nichtwirtschaftliche Zwecke, wie beispielsweise gesellige, künstlerische, wohltätige oder wissenschaftliche sind dagegen nach der – nicht unbestrittenen – Meinung von JANGGEN[1] mit den Vorschriften für die G. m. b. H. nicht vereinbar. Es ist indessen unwichtig, ob die Gesellschaft in Ausübung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit einen Gewinn erzielen will oder nicht; es genügt vielmehr, «wenn sie wirtschaftliche Zwecke für sich selbst oder ihre Ge-

[1] Vgl. JANGGEN, A. und BECKER, H.: Kommentar zum ZGB. Obligationenrecht. Band VII. 3. Abteilung. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Bern 1939. S. 16, N. 27.

sellschafter verfolgt, wie es beispielsweise bei Kartellen der Fall sein kann»[1].

Die *Geschäftsführung* und Vertretung der G. m. b. H. steht, soweit nicht durch die Statuten oder durch Gesellschaftsbeschluss etwas anderes bestimmt wird (OR 811,2), allen Gesellschaftern gemeinsam zu (OR 811,1). Wird von einer solchen gemeinsamen Geschäftsführung abgesehen, so steht gemäss OR 810 nur der Gesellschaftsversammlung die Befugnis zu, Geschäftsführer zu bestellen oder abzuberufen (OR 810, Ziff. 2), in welchem Fall, wiederum mangels anderer statutarischer Regelung, «sich das Stimmrecht jedes Gesellschafters nach der Höhe seiner Stammeinlage, wobei auf tausend Franken eine Stimme entfällt», bemisst (OR 808,3). Es steht der G. m. b. H. aber auch offen, die Geschäftsführung Personen zu übertragen, die nicht Gesellschafter sind (OR 812,1), doch muss auch diese Übertragung durch die Statuten oder durch einen entsprechenden Gesellschaftsbeschluss vorgesehen werden.

Die *Haftung* der Gesellschafter einer G. m. b. H. ist strenger geordnet als diejenige der Aktionäre einer AG., denn hier haftet jeder einzelne Gesellschafter nicht nur bis zu der ins Handelsregister eingetragenen Stammeinlage (OR 781, Ziff. 5), sondern darüber hinaus bis zum Betrage des eingetragenen Stammkapitals (OR 772,2). Dies allerdings nur in den im Gesetz bestimmten Fällen (OR 802,1), wie bei nicht voll einbezahltem Stammkapital oder bei teilweiser oder ganzer Rückzahlung desselben (OR 802,2). Unangenehme Folgen kann für ehemalige Gesellschafter der G. m. b. H. auch die Bestimmung von OR 801 haben, indem immer dann, wenn sich bei der Verwertung des Anteiles eines ausgeschlossenen Gesellschafters ein Ausfall ergibt: «für diesen haften gegenüber der Gesellschaft nach dem Ausgeschlossenen alle seine Rechtsvorgänger, die in den letzten fünf Jahren vor der Eintragung des Ausgeschlossenen, jedoch nicht weiter zurück als zehn Jahre vor dem Ausschluss, im Anteilbuch eingetragen waren». Sofern neben der eigentlichen Haftung noch eine *Nachschusspflicht* für die Gesellschafter bestehen soll, muss sie in den Statuten vorgesehen sein (OR 777, Ziff. 2, und 803,1). Nachschüsse können jedoch nur zur Deckung von Bilanzverlusten eingefordert werden.

Während in der AG. *Nebenleistungspflichten* nur durch Parallelverträge oder Doppelgesellschaften eingeführt werden können, sind in der G. m. b. H. solche Verpflichtungen ohne weiteres durch deren Aufnahme in die Statuten rechtskräftig gestaltbar (OR 777, Ziff. 2). Die Möglichkeit der statutarischen Feststellung wird in der bundesrätlichen Botschaft[2] wie

[1] Vgl. Anmerkung 1, S. 92.
[2] Bundesblatt Band I, 1928. S. 273.

folgt beurteilt: «Für die Brauchbarkeit der Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist von grosser Bedeutung, dass Nebenleistungspflichten der Gesellschafter mit der Stammeinlage verbunden werden können.»

Eine wichtige Frage, besonders im Hinblick auf die Gründung einer Einkaufsgesellschaft, ist noch jene der *Mitgliedschaft* resp. des Mitgliederwechsels. Zu ihrer Abklärung ist davon auszugehen, dass die G. m. b. H. ein Stammkapital von mindestens Fr. 20.000 und maximal Fr. 2 000 000 aufweisen muss oder darf (OR 773) und dass jeder Gesellschafter mit wenigstens Fr. 1000 oder einem Mehrfachen dieses Betrages am Stammkapital beteiligt sein muss (OR 772,2 und 774,1). Die Mindestzahl der Mitglieder wird vom Gesetz (OR 772,1) auf zwei festgesetzt, doch können als solche sowohl natürliche Personen als auch Handelsgesellschaften in Frage kommen. Im Rahmen der Gründung einer G. m. b. H. beginnt die Mitgliedschaft im Sinne der Bestimmungen über die G. m. b. H. erst mit deren Erlangung der Persönlichkeit, d. h. mit der Eintragung der Gesellschaft in das Handelsregister (OR 783). Wenn auch die Gründer schon vorher «in öffentlicher und von ihnen unterzeichneter Urkunde eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu gründen erklären und deren Statuten festsetzen» (OR 779,1), so sind doch – sofern vor der Eintragung im Namen der Gesellschaft gehandelt worden ist – die Handelnden persönlich und solidarisch für diese Handlungen haftbar (OR 783,2), und zwar nach Massgabe der für die einfache Gesellschaft geltenden Bestimmungen (OR 530 und 543). Gleichzeitig mit der Eintragung ins Handelsregister hat die Geschäftsführung dem Handelsregisteramt Statuten und Anteilbuch zu übergeben. Letzteres «ist kein Handelsbuch im Sinne von OR 957, sondern ein Mitgliederverzeichnis mit bestimmten Angaben über die Beteiligung der einzelnen Gesellschafter»[1]. Der Erwerb der Mitgliedschaft einer bereits bestehenden G. m. b. H. ist grundsätzlich möglich. Da diese Gesellschaftsform aber das Vorhandensein eines festen Stammkapitals voraussetzt, ist der Eintritt in eine G. m. b. H. nur zugänglich, wenn entweder die durch den beitretenden Gesellschafter zu übernehmende Summe am Stammkapital durch den Austritt eines oder mehrerer Gesellschafter «frei wird» und auf den neuen Gesellschafter übertragen werden kann, oder aber, wenn die Gesellschaft eine Erhöhung des Stammkapitals beschliesst (OR 786). Unter allen Umständen bedingt der Eintritt eines neuen Gesellschafters eine Statutenänderung sowie einen entsprechenden Eintrag im Anteilbuch (OR 776, Ziff. 3 und OR 790). Erforderlich ist aber auch eine Korrektur der Eintragungen im Handelsregister (OR 785).

[1] Janggen, A. und Becker, H.: Kommentar zum ZGB. G. m. b. H., a. a. O. S. 86, N. 2.

«Das Ausscheiden von Gesellschaftern ereignet sich in der Gestalt des freiwilligen Austrittes oder der Ausschliessung[1].» Sehen die Statuten (OR 777,9) die Gewährung eines Austrittsrechtes nicht vor, so ist ein solcher nur bei Vorliegen wichtiger Gründe (OR 822,2) möglich und klageweise durch richterlichen Entscheid herbeizuführen. Dasselbe gilt für den Ausschluss eines Gesellschafters, doch kommt hier noch erschwerend hinzu, dass der Antrag auf Ausschluss dem Richter nur dann eingereicht werden kann, «wenn die Mehrheit der Gesellschafter, die zugleich die Mehrheit des Stammkapitals vertreten, dieser Massnahme zustimmen» (OR 822,3); durch alleinigen Gesellschaftsbeschluss können nur Gesellschafter ausgeschlossen werden, die betrieben worden sind (OR 794, Ziff. 4). Gewähren anderseits die Statuten den Gesellschaftern einer G. m. b. H. das Austrittsrecht, und machen einer oder mehrere davon Gebrauch, so stellt sich die weitere Frage nach der Abfindung der Austretenden. Oberster Grundsatz ist hierbei, dass jedes Ausscheiden «nur unter Beobachtung der Vorschriften über die Herabsetzung des Stammkapitals (OR 788) wirksam» wird (OR 822,4), denn dem ausscheidenden Gesellschafter muss sowohl der wirkliche Wert seines Gesellschaftsanteiles wie auch ein verhältnismässiger Gewinnanteil bis zum Austritt ausbezahlt werden[2]. Die Vorschriften über die Kapitalherabsetzung finden nur dann keine Anwendung, wenn[3]:

- der Ausscheidende keine Abfindung erhält, weil dem Gesellschaftsanteil kein Wert zuzuschreiben ist;
- der Ausscheidende aus anderem Vermögen der Gesellschaft, wie verfügbaren Reserven, Gewinnsaldo, Einzahlungen von Gesellschaftern oder Dritten, entschädigt wird;
- sein Anteil von einem andern Gesellschafter übernommen wird;
- der Anteil des Ausscheidenden nach den Vorschriften über den Verzug bei der Einzahlungspflicht verwertet wird.

Wie der Eintritt eines neuen Gesellschafters, so bringt auch der Austritt oder Ausschluss eines alten zwangsweise die Abänderung der Statuten sowie übereinstimmende Einträge im Anteilbuch und im Handelsregister mit sich.

Wir können aus all dem Gesagten die *Schlussfolgerung* ziehen, dass die G. m. b. H. für «kleinere und mittelgrosse Unternehmungen mit wirtschaft-

[1] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 568.

[2] Vgl. Janggen, A. und Becker, H.: Kommentar zum ZGB. G.m.b.H., a. a. O. S. 222, N. 3.

[3] Dieselben, a. a. O. S. 224, N. 9. Vgl. auch OR 822,4.

lichen Zwecken, wenn sich nur wenige (zwei oder mehrere) Gesellschafter zusammenschliessen, die ihr Risiko beschränken wollen»[1], wohl eine geeignete Rechtsform darzustellen vermag, insbesondere auch deshalb, weil ihr das Gesetz die Einführung von Nebenleistungen irgendwelcher Art ausdrücklich zugebilligt hat. Ohne auf die übrigen Merkmale (Geschäftsführung, Haftung, Nachschusspflicht) in dieser kritischen Würdigung näher einzutreten, können wir angesichts der Vorschriften betreffend die Mitgliedschaft bei der G. m. b. H. sagen, dass sie sich für die Errichtung einer Einkaufsgesellschaft ebenfalls nicht eignet. Diese Behauptung wird vor allem dadurch gestützt, dass jedes Mitglied der G. m. b. H. eine Stammeinlage von mindestens Fr. 1000 zu erbringen hat, was für viele Interessenten einer Einkaufsorganisation als zu grosse Belastung zu betrachten ist[2]; ferner wird das die Einkaufsgesellschaften charakterisierende Merkmal des laufenden Mitglieder-Ein- und -Austrittes (und eventuell auch des Ausschlusses) durch Vorschriften über das Stammkapital, die Übertragung von Stammanteilen sowie über den Eintritt, Austritt und Ausschluss in seiner praktischen Durchführbarkeit ausserordentlich erschwert. Dabei ist noch besonders auf das Anteilbuch hinzuweisen, das ja gemäss OR 790,2 alljährlich dem Handelsregister neu eingereicht werden muss, sofern sich im Laufe des Jahres irgendwelche Veränderungen in der Mitgliedschaft ergeben haben. Was dies bedeutet, wenn eine Einkaufsgesellschaft eine grössere Mitgliederzahl erreicht[3], kann leicht geahnt werden. Ausserdem müssen laut OR 776, Ziff. 3, die Statuten sämtliche Gesellschafter unter Angabe des Betrages ihrer Stammeinlage namentlich aufführen, was wiederum eine nachteilige Auswirkung auf Gesellschaften mit grosser Mitgliederzahl zeitigen würde.

c) Die Genossenschaft

Der Zweck der Genossenschaft besteht gemäss OR 828,1 zur Hauptsache in der Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe. Damit sind «Genos-

[1] Gsell, E.: Die kaufmännische Unternehmung. 3. Auflage. Zürich 1946. S. 138.

[2] So hat beispielsweise die HOWEG schon im ersten Geschäftsjahre feststellen müssen, dass sich für das Gastgewerbe in vielen Fällen schon ein Beitrag in Form eines Anteilscheines von Fr. 500 als zu grosse Kapitalbeteiligung erweist, wenn diese Summe durch eine einzige Zahlung zu leisten ist. Vgl. hiezu S. 112.

[3] Durch die Bestimmung über das maximale Stammkapital und durch die Vorschrift über die Grösse der Stammeinlagen (minimal Fr. 1000) ist gleichzeitig auch die Mitgliederzahl nach oben begrenzt worden. Sofern jedes Mitglied nur Fr. 1000 Stammeinlage erbringen darf, ist diese Grenze mit 2000 Mitgliedern erreicht, da diese dann das maximal zulässige Kapital von Fr. 2 000 000 aufbringen.

senschaften, die der Begriffsbestimmung nicht völlig entsprechen», ebenfalls zugelassen[1]. Die Klausel: «in der Hauptsache» schafft aber auch «Raum für ideale Nebenzwecke der Genossenschaft und für die gemeinnützige Genossenschaft, die in Artikel 92,2 HRVo ausdrücklich anerkannt wird, und sie deckt Genossenschaften, die ihren Geschäftskreis auch auf Nichtmitglieder erstrecken oder denen umgekehrt Personen als Mitglieder beitreten, die von ihren Vorteilen nicht profitieren, sondern sie in ihren Aufgaben unterstützen wollen»[2]. Wenn auch die Genossenschaftsform zum einzigen Zwecke der Ausrichtung von Dividenden als unzulässig betrachtet wird (HRVo 92,1)[3], so bleibt der Genossenschaft doch die Umschreibung ihres Zweckes in sehr weitgehendem Masse gewahrt. Insbesondere aber ist gemeinsamer Einkauf, der immer in erster Linie den Interessen der Mitglieder Rechnung zu tragen hat, eine der Aufgaben, zu deren Lösung sich die Genossenschaftsform nicht nur definitionsgemäss (OR 828,1) in jeder Beziehung rechtfertigt, sondern sogar direkt aufdrängt.

Die *Geschäftsführung* steht – dies geht aus OR 902,1 hervor –, sofern statutarische Anordnungen nichts anderes vorsehen, grundsätzlich der Verwaltung zu. «Sie hat die Geschäfte der Genossenschaft mit aller Sorgfalt zu leiten und die genossenschaftliche Aufgabe mit besten Kräften zu fördern.» Die Delegation der Geschäftsführungsbefugnis kann durch die Statuten (OR 898) sowohl der Generalversammlung als auch der Verwaltung zugestanden werden; damit ist die Voraussetzung geschaffen, um «die Geschäftsführung oder einzelne Zweige derselben und die Vertretung an eine oder mehrere Personen, Geschäftsführer oder Direktoren zu übertragen, die nicht Mitglieder der Genossenschaft zu sein brauchen» (OR 898).

In Analogie zur Aktiengesellschaft besteht auch in der Genossenschaft von Gesetzes wegen weder eine persönliche *Haftung* der Mitglieder für Verpflichtungen der Gesellschaft, noch sind sie *nachschusspflichtig* (OR 868 und OR 871). Im Gegensatz jedoch zur Aktiengesellschaft dürfen die Statuten der Genossenschaft sowohl das eine wie das andere vorsehen und dabei sogar bis zur persönlichen und unbeschränkten Haftbarkeit jedes einzelnen Gesellschafters (OR 869) und bis zu einer unbeschränkten Nachschusspflicht derselben gehen (OR 871,2). Beide, Haftung und Nachschusspflicht, können je nach den herrschenden Bedürfnissen besonders umschrieben werden; sie benötigen zur Verbindlichkeit aber immer – dies

[1] Bernheimer, R.: Die Gleichbehandlung der Genossenschafter im schweizerischen Obligationenrecht. Zürich 1949. S. 19.

[2] Dieselbe, a. a. O. S. 19.

[3] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 572.

muss ganz speziell betont werden – der statutarischen Regelung. Bedeutung und Tragweite dieser Möglichkeiten werden aber erst dann richtig erfassbar, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Genossenschaften auch ohne eigenes Vermögen durchaus denkbar sind; die Genossenschaftsform setzt ja das Vorhandensein eines gesetzlichen Grund- oder Mindestkapitals nicht voraus (OR 828,2; 832, Ziff. 3; 833, Ziff. 1).

Sehr leicht ist auch die Errichtung von *Nebenleistungspflichten*, sind doch solche «Verpflichtungen der Genossenschafter zu Geld oder *andern* Leistungen» durch das Gesetz ausdrücklich der statutarischen Regelung vorbehalten (OR 832, Ziff. 3). Es können somit die Genossenschafter zum Bezug von Waren bei ihrer Genossenschaft verpflichtet werden, und die Androhung von Konventionalstrafen oder gar des Ausschlusses aus der Genossenschaft sorgen für eine gehörige Sanktionierung dieser Verpflichtung (vgl. S. 76 f.).

Schliesslich ist noch das Wesen der *Mitgliedschaft* zu erörtern. Anlässlich der Gründung einer Genossenschaft wird sie «durch Aufstellung der Statuten durch mindestens 7 Mitglieder (OR 831), Genehmigung der Statuten in der konstituierenden Generalversammlung und Eintragung im Handelsregister (OR 830)»[1] erworben. Ganz besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass, im Gegensatz zu allen übrigen Gesellschaftsformen, in der Genossenschaft das *Kopfstimmrecht* als demokratischer Grundsatz von Gesetzes wegen garantiert, d. h. unabdingbare Vorschrift ist (OR 885). Das «Prinzip der offenen Tür» verbietet es der Genossenschaft, etwa schon im vornherein die Mitgliederzahl zu begrenzen (OR 828,1) oder den Eintritt neuer Genossenschafter auch nur übermässig zu erschweren (OR 839,2). Sie hat sich vielmehr dem Grundsatz von OR 839,1 unterzuordnen, wonach «in eine Genossenschaft ... jederzeit neue Mitglieder aufgenommen werden können». Ein Recht auf Eintritt oder eine Pflicht zur Aufnahme einer bestimmten Person als Mitglied besteht indessen nicht[2], sondern es können die Statuten die «Anforderungen umschreiben, die in beruflicher, konfessioneller, örtlicher oder gewerkschaftlicher Beziehung von den Bewerbern um die Mitgliedschaft erfüllt sein müssen. Nur darf diese Umschreibung nicht auf eine völlige Beseitigung des Grundsatzes der nicht geschlossenen Mitgliederzahl hinauslaufen, ...»[3]. «Zum Beitritt bedarf es einer schriftlichen Erklärung» (OR 840,1); alsdann hat die Verwaltung oder die Generalversammlung

[1] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 573.
[2] Guhl, Th.: Obligationenrecht, a. a. O. S. 576.
[3] Derselbe, ib.

über die Aufnahme zu entscheiden, sofern die blosse Beitrittserklärung hiefür nicht genügt (OR 840,3).

«Dem freien Eintrittsrecht entspricht das freie Austrittsrecht»[1]. Damit wird auf OR 842,1 verwiesen, welcher Artikel das freie Austrittsrecht jedes Genossenschafters solange gewährt, als die Genossenschaft ihre Auflösung nicht beschlossen hat. Immerhin können die Statuten (OR 833, Ziff. 4) das Austrittsrecht insofern einschränken, als sie es auf höchstens fünf Jahre auszuschliessen vermögen (OR 843,1). Bei Vorliegen wichtiger Gründe kann der Richter aber auch während dieser Frist den Austritt erklären (OR 843,2). Die Statuten der Genossenschaft können auch die Kündigungsfristen im Rahmen der gesetzlichen Kündigungsfrist gemäss OR 844,1 beliebig festsetzen (OR 844,2). Neben dem freiwilligen Ausscheiden eines Genossenschafters ist noch der Ausschluss eines solchen zu beachten. Die Grundlagen hiezu hat die Genossenschaft – mit Ausnahme des Ausschlusses aus wichtigen Gründen – in ihren Statuten zu schaffen (OR 846,1). Fast regelmässig findet sich in den Statuten der Genossenschaften als Ausschlussgrund der Tatbestand, dass ein Genossenschafter in irgendeiner Weise gegen die Treuepflicht verstossen, die Veröffentlichungen der Genossenschaft nicht geheimgehalten oder der statutarischen Bezugspflicht nicht oder nur ungenügend entsprochen hat (vgl. S. 76 f.). In allen Fällen wird über den Ausschluss eines Genossenschafters durch die Generalversammlung entschieden, sofern nicht die Statuten diesen Entscheid der Verwaltung anheimstellen, wobei dann dem Ausgeschlossenen von Gesetzes wegen ein Rekursrecht an die Generalversammlung und innerhalb von drei Monaten die Anrufung des Richters offensteht (OR 846,3).

Schlussfolgerungen. Im Verhältnis zu den anderen Gesellschaftsformen steht der Genossenschaft in auffallend weitgehendem Masse die Befugnis zu individueller Regelung der internen und externen Organisation zu. Als Einkaufsgesellschaft eignet sich die Genossenschaftsform schon nach der Feststellung des Zweckes, ist ihr doch durch den Gesetzgeber der Selbsthilfezweck ausdrücklich zugewiesen worden. Die Ordnung der Geschäftsführung und der Vertretung stellt die Genossenschaft vor ebensowenig Schwierigkeiten, wie wir sie bei der AG. bereits angetroffen und hervorgehoben haben. Völlig nach dem Bedürfnis der einzelnen Genossenschaften lassen sich auch Haftung und Nachschusspflicht regeln, womit dem verschiedenartigen Charakter der Genossenschaften in ausgedehntestem Masse Rechnung getragen wird. Ausserordentlich wichtig ist aber

[1] Siehe Anmerkung 2, Seite 98.

auch, dass es im Rahmen der Gesellschaftsstatuten möglich ist, die Gesellschafter praktisch zu irgendwelchen Leistungen gegenüber der Genossenschaft zu verpflichten, womit den Einkaufsgesellschaften die wertvolle Möglichkeit der Schaffung des Bezugszwanges für die Mitglieder gegeben ist. Die praktische Bedeutung dieser Nebenleistungspflicht ist einmal dadurch zu erklären, dass die Mitgliedschaft bei einer Einkaufsgenossenschaft nur dann einen wirklichen Sinn hat, wenn jedes einzelne Mitglied durch Bezüge die Verwirklichung des Gesellschaftszweckes anstrebt. Der Genossenschafter soll nicht nur an den internen Mitteilungen der Genossenschaft und an deren Preislisten interessiert sein, um seine Einkaufspolitik gegenüber anderen Lieferanten entsprechend anpassen zu können, er soll vielmehr wenigstens einen Teil seiner Kaufkraft in den Dienst der Genossenschaft stellen, indem er gewisse Waren teilweise oder ausschliesslich bei ihr bezieht. Alsdann ist aber auch zu bedenken, dass durch die Schaffung einer zusätzlichen Leistungspflicht für die Mitglieder auch ein Grund zum Ausschluss gegeben ist, sofern sie diesen speziellen Verpflichtungen – im konkreten Fall dem Bezugszwang – nicht entsprechen.

Die Bestimmungen betreffend die Mitgliedschaft resp. den Mitgliederwechsel kennzeichnen sich einerseits durch das Prinzip der offenen Tür und andererseits durch die Möglichkeit der statutarischen Regelung. Wichtig ist dabei noch die Tatsache, dass gemäss Gesetzesvorschrift jedes Genossenschaftsmitglied von den eventuell bestehenden Anteilscheinen der Genossenschaft mindestens einen übernehmen muss (OR 853,1), dass aber auch «bis zu einer bestimmten Höchstzahl mehrere Anteilscheine erworben werden dürfen» (OR 853,2), wodurch jedoch das demokratische Prinzip der Rechtsgleichheit aller Genossenschafter in keiner Weise berührt wird (OR 854). Da im übrigen – mit Ausnahme des Falles der persönlichen Haftung der Genossenschafter oder des Bestehens von Nachschusspflichten (OR 877,1) – weder der Eintritt noch der Austritt oder Ausschluss eines Genossenschafters irgendwelchen Eintragungen in öffentliche Register (Handelsregister) unterliegt, und da ferner weder eine Generalversammlung (zum Zwecke der Kapitalveränderung) noch Statutenänderungen die notwendige Folge von Änderungen im Mitgliederbestand sind, bestehen auch in dieser Hinsicht die zweckmässigsten Voraussetzungen, die die Einkaufsgesellschaft an eine Rechtsform zu stellen hat.

Gleichsam als Ergänzung und Zusammenfassung des über die Genossenschaft Gesagten kann in unserem Zusammenhang eine Stelle aus dem Expertenbericht betr. die «Motion Piller»[1] zitiert werden. Hier heisst es u. a.:

[1] Eidgenössisches Finanz- und Zolldepartement: Zum Problem der gleichmässigen Besteuerung der Erwerbsunternehmungen. Bericht vom 14. Februar 1955 der Experten-

«Demgegenüber» – gemeint ist gegenüber den Verhältnissen in der Aktiengesellschaft – «ist die Genossenschaft durch ein stärkeres persönliches Zusammenwirken der Genossenschafter gekennzeichnet; sie ist weniger Kapitalgesellschaft als Personenvereinigung. Der Unternehmungserfolg der Genossenschaft ist nicht vorwiegend Kapitalerfolg; er ist mehr Erfolg des organisierten Zusammenschlusses der Genossenschafter. Die Genossenschaft dient der Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe (Art. 828, Abs. 1, OR). Die Genossenschafter erstreben einen Vorteil, der primär kein renditemässiger, sondern ein andersgearteter wirtschaftlicher Nutzen ist, nämlich die Befriedigung von Verbrauchs- und Arbeitsinteressen der Mitglieder: Sie wollen für sich privat oder für ihren Betrieb eine günstige Bezugsgelegenheit schaffen; sie wollen vorteilhafte Absatzmöglichkeiten begründen oder eine andere in ihrem Interesse liegende wirtschaftliche Aufgabe erfüllen. Die Genossenschaft verschafft ihren Mitgliedern wohlfeile Ware und billigen Kredit, Verwertungs- und Absatzgelegenheiten und verhilft ihnen unter vorteilhaften Bedingungen zu Wohnung, Boden, Meliorationen und Betriebserleichterungen.»

Alle diese Darlegungen dürften eindeutig gezeigt haben, dass die zweckmässige Lösung zur Errichtung einer Einkaufsgesellschaft in der Genossenschaftsform zu finden ist – eine Auffassung, die durch all die genossenschaftlich organisierten Einkaufsgesellschaften der schweizerischen Volkswirtschaft deutlich bestätigt wird. Das einzige repräsentative Gegenbeispiel, die GALENICA AG., vermag den Gegenbeweis hierzu nicht zu erbringen. Schon die Notwendigkeit des gleichzeitigen Nebeneinanderbestehens von Effektenhaltungs-AG. und Einkaufs-AG. (GALION und GALENICA), die beide zusammen die Aktiengesellschaft als Einkaufsorganisation erst eigentlich funktionsfähig machen, beweist vielmehr die rechtliche Überlegenheit der Genossenschaftsform.

kommission zur Prüfung der Möglichkeiten gleichmässiger steuerlicher Belastung der Erwerbsunternehmungen ohne Rücksicht auf die Rechtsform, an das Eidgenössische Finanz- und Zolldepartement. S. 44.

E. KOLLEKTIVER EINKAUF IN DER PRAXIS

I. DIE EINKAUFSORGANISATIONEN UND IHRE ENTWICKLUNG

Die gastgewerblichen Selbsthilfebestrebungen auf dem Gebiete der Warenbeschaffung sind, soweit sie sich überhaupt überblicken lassen und soviel man von ihnen in Erfahrung bringen kann, nicht sehr zahlreich. Ausserdem sind sie – mit der einzigen Ausnahme der HOWEG – lediglich von lokaler Bedeutung. Sie stellen indessen für die Beteiligten jeweilen mehr oder weniger ins Gewicht fallende Kostensenkungsfaktoren dar und verdienen deshalb, hier trotz ihrer relativen Bescheidenheit erwähnt zu werden.

Rein zahlenmässig dürften sich alle am gastgewerblichen kollektiven Einkauf beteiligten Gastwirtschaften, Hotels und Fremdenpensionen (inkl. Erholungsheime und Sanatorien) auf ungefähr 4000 Unternehmungen oder rund 15% des gesamten Gastgewerbes (hier mit 27 000 Betrieben angenommen) belaufen. Am Gesamtwarenaufwand des Gastgewerbes von rund 1 Milliarde Franken (s. S. 13 ff.) beteiligt sich der kollektive Einkauf mit rund 30 Millionen Franken, was nur ca. 3% desselben ausmacht![1] Das unserer Meinung nach ebenfalls als Detailhandel aufzufassende Gastgewerbe (s. S. 57) beschafft sich damit auf dem Wege gemeinsamen Einkaufes nur ca. 10% derjenigen Warenmenge, die der einheimische Ladenhandel durch seine drei grössten Einkaufsgenossenschaften, die USEGO, die KOLONIAL EG. und die LIGA, im Jahre 1951 einkaufte[2].

Der umfassendste gastgewerbliche Einkaufszusammenschluss – es ist zugleich der einzige, der die genossenschaftliche Form der Einkaufsgesellschaft aufweist, während alle übrigen Zusammenschlüsse u. W. als Einkaufsgemeinschaften errichtet wurden – stellt der in der *HOWEG* (Einkaufsgenossenschaft für das schweizerische Hotel- und Wirtegewerbe, Grenchen) vereinigte Teil des einheimischen Gastgewerbes dar. Ihrer

[1] In diesen Zahlen ist der durch das Gastgewerbe verursachte Umsatz der sogenannten «ORBEGA»-Lieferanten nicht inbegriffen. Vgl. hiezu S. 132 ff.

[2] Die Umsätze der drei Firmen betrugen im Jahre 1951:

USEGO	231,5 Mio Fr.
KOLONIAL EG	37,5 Mio Fr.
LIGA	23,2 Mio Fr.
Total	292,2 Mio Fr.

Gründung, die im Frühjahr 1931 erfolgte, gingen als bedeutende politische und wirtschaftliche Ereignisse der Weltkrieg von 1914 bis 1918, die akute Krise von 1921 bis 1922 und der Beginn der Weltwirtschaftskrise von 1930 voraus. Sie kam auf Grund der Initiative der beiden derzeitigen Direktoren sowie acht Wirten und einem Hotelier (dem jetzigen Verwaltungsratspräsidenten) zustande und bezweckt «die Erlangung billiger Einstandspreise durch gemeinsamen Einkauf sämtlicher Bedarfsartikel für das schweizerische Hotel- und Wirtegewerbe. Sie bezweckt im weiteren die Bekämpfung illoyaler Konkurrenz in diesem Gewerbe und will im allgemeinen die Kaufkraft und die Wohlfahrt des Wirtestandes[1] heben und fördern».[2]

Die HOWEG ist durch sogenannte Übernahmegründung aus der Weinhandlung Senn und Frey, die im Jahre 1925 als Kollektivgesellschaft gegründet wurde, entstanden. Bis zum Ende des ersten Geschäftsjahres wuchs die Genossenschaft von 11 auf 57 Mitglieder an und verzeichnete einen Umsatz von 510 000 Franken. Seither hat sich ihre Entwicklung in ununterbrochener Weise fortgesetzt, obwohl pessimistische Stimmen – die zum Teil sogar aus Kreisen der gastgewerblichen Spitzenverbände stammten – ihr ein kurzes Leben voraussagten. Nach zehnjähriger Geschäftstätigkeit war die Mitgliederzahl auf 1512 Genossenschafter angewachsen, und der Gesamtumsatz erreichte 3,9 Millionen Franken. Weitere zehn Jahre später zählte die Genossenschaft 3301 Mitglieder und wies einen Umsatz von 20,3 Mio Fr. aus, um heute, am Ende der Geschäftsperiode 1954/55, bei einem Mitgliederbestand von 3779 Genossenschaftern einen Umsatz von 28,8 Mio Fr. zu erzielen.

In den ersten zehn Jahren ihres Wirkens genoss die HOWEG keinerlei Unterstützung durch die Spitzenverbände des schweizerischen Gastgewerbes; vielmehr war die Haltung derselben der HOWEG gegenüber eher ablehnend. Als dann aber im Jahre 1941 die Treuhandstelle des Schweiz. Wirtevereins die Kontrollfunktionen in der HOWEG übernahm, begann eine stufenweise Zunahme der Zusammenarbeit zwischen dieser gastgewerblichen Selbsthilfeorganisation und den interessierten Verbänden. Vorerst war es im Jahre 1948 der Schweizer Hotelier-Verein, der durch einen «Freundschafts- und Zusammenarbeitsvertrag» die guten Dienste der HOWEG gegenüber dem Gastgewerbe offiziell anerkannte und damit die Förderung der Gemeinschaftshilfe ohne staat-

[1] Diese Bezeichnung wurde bereits bei der zweiten Statutenrevision in «Gastgewerbe» umgeändert.

[2] Vgl. § 2 der Statuten der HOWEG vom 14. resp. 25. März 1931.

liche Einmischung unterstützte. Dem Beispiel des SHV folgte im Jahre 1951 der Verband Schweiz. Krankenanstalten (VESKA) und mit Beschluss der Delegiertenversammlung vom 10. Juni 1953 als letzter auch der Schweiz. Wirteverein. Damit war für das einheimische Gastgewerbe eine auf privatem Unternehmertum beruhende Selbsthilfeorganisation geschaffen, die durch sämtliche brancheeigenen Verbände anerkannt und damit in gewisser Hinsicht unterstützt wurde. Trotz dem, im Vergleich zum gastgewerblichen Gesamtwarenbedarf von rund einer Milliarde Franken, relativ bescheidenen Umsatz der HOWEG von ca. 29 Mio Fr. (= 2,9% des wertmässigen Gesamtwarenaufwandes) und trotzdem nur ca. 14% aller gastgewerblichen Unternehmungen in der HOWEG vereinigt sind, darf die HOWEG als Repräsentantin der Interessen des gesamten schweizerischen Gastgewerbes angesehen werden. Tatsächlich beschränken sich die Auswirkungen ihrer Tätigkeit nachweisbar nicht nur auf den genossenschaftlichen Mitgliederkreis, sondern auch auf andere Gastgewerbler, indem ihren Lieferanten, wenn auch vielleicht momentan keine direkte, so doch eine potentielle Anbieterkonkurrenz verursacht wird. Dadurch werden die übrigen Lieferanten des Gastgewerbes veranlasst, ihm entweder die durch die HOWEG gebotenen Preise und Konditionen ebenfalls zuzubilligen oder aber den Gastgewerbler als Käufer zu verlieren.

Neben der HOWEG als Einkaufsgesellschaft sind uns lediglich noch einige Einkaufsgemeinschaften bekannt. Die erste davon ist der sogenannte «*Wego-Ring*». Bei diesem handelt es sich um eine rechtlich als einfache Gesellschaft zu bezeichnende Vereinigung von vier Zürcher Wirteunternehmungen. Unter dem Moto «billigerer Einkauf durch Grosseinkauf» pflegt der Wego-Ring seit ca. 5 Jahren hauptsächlich den Fleischeinkauf. Der Umfang dieser Gemeinschaftseinkäufe beläuft sich auf jährlich Fr. 200 000 bis Fr. 250 000. Bei gelegentlichen Zusammenkünften wird der gemeinsame Warenbedarf besprochen und festgelegt sowie das Datum bestimmt, an dem die verschiedenen Lieferanten womöglich bemusterte Offerten vorlegen können. Im Anschluss daran erteilt der Wego-Ring, nach erneuter Beratung, dem günstigsten und qualitativ besten Angebot seinen Auftrag. Da insbesondere Fleischwaren nur beschränkt haltbar sind, können nur die zwei über einen Gefrierraum verfügenden Beteiligten die nicht direkt benötigten Waren lagern. Es wird deshalb dem mit der Lieferung beauftragten Anbieter gleichzeitig mit der Bestellung auch der Verteilungsschlüssel mitgeteilt. Ein Gastgewerbler übernimmt hiebei die Ware von zwei Mitbeteiligten und stellt diesen auf telephonischen Abruf hin die benötigten Warenmengen durch ihren gemeinsamen Bäcker zu, der damit zum Gratis-Fleischtransporteur der Gemeinschaft wird.

Einkaufskosten entstehen auf diese Weise mit Ausnahme der direkten Warenkosten praktisch keine.

Neben dem durch die grosse Einkaufsmenge erzielten, vorteilhafteren Preis und der durch die erhöhte Bedeutung dieses Kunden geschaffenen Qualitätsgarantien gibt die gegenseitige Aussprache den vier Beteiligten Gelegenheit, Erfahrungen und Informationen über alle möglichen Berufsfragen auszutauschen.

Eine andere gastgewerbliche Einkaufsgemeinschaft, die zwar mit ihren 19 Mitgliedern einen grösseren Interessentenkreis vereinigt, sich umsatzmässig aber im Rahmen von nur ca. Fr. 100 000 pro Jahr bewegt, ist die «*Wirte-Genossenschaft-Zofingen*». Die Gründung dieser Gemeinschaft geht ins Jahr 1910 zurück und erfolgte auf Initiative einiger unternehmungslustiger Wirte, denen die damals noch ausnehmend schlechten Existenzverhältnisse die Augen für die Notwendigkeit kollektiver Einkäufe öffneten. Der Tätigkeitsbereich dieser Genossenschaft beschränkt sich auf das Gebiet des Weineinkaufes. Die zusammengefassten Bedarfsmeldungen der Mitglieder verschaffen der Genossenschaft die nötige Übersicht über den Absatzmarkt und gestatten ihr alsdann, entsprechende Käufe bei traditionellen Lieferanten zu tätigen. Da die Genossenschaft selbst weder Lager noch eigene Transportmittel besitzt, kann sie solche Gemeinschaftskäufe nur an Lieferanten vergeben, die bereit sind, diese beiden Funktionen der Genossenschaft zu übernehmen, d. h. die gekaufte Ware an Ort und Stelle bis auf Abruf durch die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft zu möglichst vorteilhaften Bedingungen zu lagern sowie bei Abruf die Weine gemäss den Wünschen der Bezüger abzufüllen (wobei das Leermaterial durch die Verkäuferfirma zur Verfügung gestellt werden muss) und diesen zuzustellen.

Die in relativ bescheidenem Masse entstehenden administrativen Arbeiten der Verwaltung dieser Genossenschaft werden weitgehend ehrenamtlich, also ohne regelmässige und fixe Entschädigung geleistet, so dass es bisher der Genossenschaft u.W. meistens möglich war, den Mitgliedern nach Abschluss des Geschäftsjahres das Genossenschaftskapital mit 3% zu honorieren und daneben erst noch eine Rückvergütung von 3000 bis 8000 Franken auszurichten.

Eine weitere Einkaufsgemeinschaft, über die aber (leider) keine zweckdienlichen Angaben erhältlich waren, stellt das sogenannte «*Groupement d'achat*» in Genf dar. Unseres Wissens handelt es sich dabei um die sporadische Zusammenfassung des Warenbedarfes von ca. 10 beteiligten Gastgewerblern. Die Zwecksetzung dieses «Groupement» soll darin bestehen, in Preisverhandlungen mit den bekannten Lieferanten Konzes-

sionen zu erreichen. Diese Verhandlungen werden meistens von einem Mitglied der Gemeinschaft, das von allen übrigen beauftragt wurde, geführt. Es versucht dann auf Grund schätzungsweise «vorhandener» Bedarfsmeldungen den Einkaufspreis festzulegen. Ist dies einmal geschehen, so ist es Sache des Offerenten und Verkäufers, bei jedem einzelnen Gemeinschaftsmitglied die tatsächlichen Bestellungen einzuholen (wobei sehr oft der Erfolg ausbleiben soll) und demgemäss die Lieferungen auszuführen und dafür auch den einzelnen Bezügern Rechnung zu stellen. Eine Rationalisierung des Einkaufes ist selbstverständlich auf diese Weise nicht möglich, doch gelingt es dem durch die Gemeinschaft beauftragten «Einkäufer» auf Grund der «Kaufkraft der 10 Mitglieder», die in den Preisverhandlungen zur Geltung gebracht werden kann, günstigere Beschaffungspreise zu erzielen.

Schliesslich ist als aktive Einkaufsgemeinschaft des schweizerischen Gastgewerbes noch die CLAIR AG. in Zürich zu erwähnen. Ihre Einkaufstätigkeit beschränkt sich u. W. umfangmässig auf die Nutzung der Beschaffungskapazität der schweizerischen «Möwenpick»-Betriebe, ohne jedoch über eigene Warenlager zu verfügen. Im Sinne der generellen Verbesserung der Ertragslage des schweizerischen Gastgewerbes spielt die CLAIR AG. keine weitere Rolle, weshalb wir es an dieser Stelle bei der gemachten Feststellung bewenden lassen können.

Nun müssen wir aber der Vollständigkeit halber noch auf zwei weitere Einkaufszusammenschlüsse aufmerksam machen, obwohl sie heute keine praktische Bedeutung mehr aufweisen. Im Jahre 1937 wurde in Schmerikon (St. Gallen) die «*WEG-Wirte-Einkaufsgenossenschaft*» gegründet mit dem Zweck, «durch die Organisation der Kaufkraft der einzelnen Mitglieder deren Leistungsfähigkeit hinsichtlich Preis und Qualität wie auch Auswahl zu heben und ihre Wohlfahrt zu fördern»[1]. Mangels näherer Angaben über den grössenmässigen Umfang dieser Gesellschaft müssen wir uns auf einige Aussagen in den Nachrichtenblättern der WEG beschränken. So weist z. B. die September/Oktober-Nummer des Jahres 1942 darauf hin, dass bereits «mehr als 1000 Wirte und Hoteliers» der WEG Vertrauen entgegenbringen, und in der Mai/Juni-Nummer des Jahres 1943 lesen wir: «Die Entwicklung der Genossenschaft geht stetig weiter. Die Mitgliederzahl erhöht sich fortwährend und die Umsätze steigen ständig. Sie erreichen Summen, die bereits in die Hunderttausende gehen.» Im Jahre 1945 bemerkt die WEG (Juli/August des Nachrichtenblattes), sie dürfe «sich heute mit ihren Umsatzzahlen zu den mittelgrossen Unter-

[1] Vgl. Artikel 2 der Statuten der WEG.

nehmen dieser Art zählen.» Schliesslich sagt sie im Dezember 1950: «Unsere über 4000 Mitglieder und Kunden bestätigen immer wieder die gute Qualität der WEG-Waren.» Trotz dieser scheinbar erfreulichen Entwicklung beschloss die WEG nach 17jähriger Geschäftstätigkeit gemäss Handelsregistereintrag vom 14. Dezember 1954 ihre Liquidation.

Die «*AWEG-Aargauische Wirte-Einkaufs-Genossenschaft*» (mit Sitz in Beinwil am See) wurde in Anwesenheit von 8 Personen am 11. November 1948 gegründet. Das in Anbetracht der bereits bestehenden Einkaufszusammenschlüsse mangelnde Bedürfnis nach einer weiteren gastgewerblichen Einkaufsorganisation dürfte der Grund dafür sein, dass schon nach kaum zweijähriger Tätigkeit die Genossenschaft am 10. Juli 1951 ihre Liquidation beschloss.

Dieser kurze «Aufriss» der heute feststellbaren gastgewerblichen Einkaufszusammenschlüsse – möglicherweise bestehen noch weitere, insbesondere als Einkaufsgemeinschaften konstituierte Vereinigungen, doch dürfte keiner davon grosse volkswirtschaftliche Bedeutung erreichen – mag ein generelles Bild von den gastgewerblichen Selbsthilfebestrebungen vermitteln. Infolge ihrer Bedeutung dürfte es aber sowohl vom allgemeinen volkswirtschaftlichen Standpunkt, wie von jenem des Gastgewerbes im besonderen von Interesse sein, wenn noch näher auf die Geschäftstätigkeit der grössten gastgewerblichen Einkaufsorganisation, der HOWEG, eingetreten wird.

II. DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER HOWEG

1. Der allgemeine organisatorische Aufbau

Die alljährlich stattfindende Generalversammlung, an der sämtliche Mitglieder der HOWEG zur Ausübung ihres Stimm- und Wahlrechtes teilnehmen können, ist oberstes Organ der Genossenschaft. Sie setzt gemäss OR 879 die Statuten fest und nimmt Änderungen derselben vor, wählt Verwaltungsrat und dessen Präsident sowie die Kontrollstelle. Ferner nimmt die Generalversammlung die Betriebsrechnung und die Bilanz entgegen und beschliesst die Verteilung eines eventuellen Reinertrages usw. Obwohl die HOWEG, welche heute rund 3800 Mitglieder zählt, über die Möglichkeit verfügt (vgl. OR 892,1), die Generalversammlung durch eine weniger «schwerfällige» Delegiertenversammlung zu ersetzen, hat sie sich bis heute nicht dazu entschlossen, in der Meinung, einerseits den direkten Kontakt zwischen Genossenschaft und möglichst

vielen Mitgliedern aufrechterhalten zu können und andererseits durch diese Tagungen das Solidaritätsgefühl des Gastgewerbes zu fördern.

Ein Verwaltungsrat, der statutengemäss aus drei bis elf Mitgliedern bestehen soll (wovon mindestens eines der Direktion anzugehören hat[1]), wählt die geschäftsleitende Direktion und stellt «die notwendigen Reglemente für den Verkehr zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedern auf»[2].

Der gesamte Geschäftsverkehr der HOWEG mit ihren Mitgliedern und Lieferanten sowie die Vertretung der Genossenschaft nach aussen ist, ganz allgemein, Sache der Direktion. Sie kann gemäss § 21 der Statuten Geschäfte, die zwar in ihren Kompetenzbereich gehören, über die sie aber nicht selbst entscheiden will, zu ihrer Entlastung dem Verwaltungsrate zur Behandlung unterbreiten.

Die HOWEG, als Selbsthilfeorganisation des Gastgewerbes – im engeren Sinne des Gastwirtschafts- und Hotelgewerbes[3] –, hat in allererster Linie die spezifischen Interessen dieser Berufsgruppe zu vertreten. Um insbesondere den qualitativ verschieden gearteten Bedürfnissen der beiden Hauptgebiete besser Rechnung tragen zu können, schuf die HOWEG unmittelbar nach dem Abschluss des Freundschafts- und Zusammenarbeitsvertrages mit dem SHV im Jahre 1948 eine «Abteilung Hotellerie», die ihre Unterstützung in der sogenannten «Hotelleriekommission» findet, einer Kommission, die neben einer Vertretung der HOWEG (Direktion und Chef der Abteilung Hotellerie) durch qualifizierteste Fachleute der Hotelbranche gebildet wird. Die Aufgabe der Abteilung Hotellerie besteht nun allerdings nicht, wie man vermuten könnte, in der Ausübung einer eigentlichen Einkaufstätigkeit für den Sektor Hotellerie. Sie liegt vielmehr in der Erforschung des qualitativen und quantitativen Warenbedarfs der der HOWEG angeschlossenen Hotellerie-Mitglieder und in der Erkundung der in Frage kommenden Einkaufsmöglichkeiten. Diese Abteilung stellt damit eine Art Bindeglied zwischen HOWEG-Mitglied und Genossenschaft dar und übernimmt insofern eine nicht unbedeutende Verantwortung, als sie dem Einkaufsbüro die notwendigen Anhaltspunkte zu liefern hat, nach denen die Warenbeschaffung für die Hotellerie orientiert werden soll. Die Abteilung Hotellerie trägt, etwas anders ausgedrückt, die Verantwortung für «branchekonforme» Bedienung, während die Einkaufsabteilung die rein kaufmännische Arbeit zu vollbringen hat und die entsprechenden Risiken übernimmt. Sowohl

[1] Statuten der HOWEG. Ausgabe 1953. § 19.
[2] Do. § 21, Abs. 1.
[3] Vgl. S. 7. f.

unzweckmässige Warenqualitäten wie auch überdimensionierte Einkaufsmengen sind, solange sie entsprechend den Weisungen der Abteilung Hotellerie beschafft wurden, dieser zu belasten; zu hohe Einkaufspreise, ungünstige Transportkosten und ungerechtfertigte Spesen dagegen belasten die Einkaufsabteilung. Daraus wird ersichtlich, welcher innerbetrieblichen Zusammenarbeit es bedarf, um dem Gastgewerbe sowohl qualitativ wie preislich vorteilhafte Angebote unterbreiten zu können; das Beispiel zeigt aber auch die Anstrengungen, die unternommen werden, um dem Gastgewerbe in jeder Beziehung dienlich sein zu können.

Dem Lieferantenkreis gegenüber muss die allgemeine Organisation der HOWEG von zwei verschiedenen Gesichtspunkten aus betrachtet werden. Entwicklungsgeschichtlich stand zuerst das Eigenlagergeschäft eindeutig im Vordergrund, obwohl schon im ersten Geschäftsjahre (1931/32) das sogenannte Vertragsgeschäft aufgenommen wurde, welches sich aber erst seit dem Einsatz einer systematischen Bearbeitung und Betreuung im Jahre 1944 bemerkenswert entwickelte. Der erste wesentliche Unterschied und zugleich der einzige, den wir im Moment hervorheben wollen (im übrigen sei auf die speziellen Abschnitte 3 und 4 betreffend Eigenlagergeschäft und Vertragsgeschäft verwiesen), besteht zwischen Eigenlagerung und Vertragsgeschäft in folgendem: Beim ersteren tritt die HOWEG direkt als Lieferant ihren Mitgliedern gegenüber, währenddem beim Vertragsgeschäft die Warensendungen vom privaten Gross- oder Detailhändler dem HOWEG-Mitglied zugesandt werden, der Rechnungsverkehr jedoch durch die HOWEG abgewickelt wird[1]. Innerbetrieblich wurde die Trennung der Geschäftstätigkeit dieser beiden Gebiete durch die Auseinanderhaltung des eigentlichen Einkaufsbüros (ausschliesslich Eigenlagerung) und der sogenannten Abteilung «Vertragsgeschäft» erreicht (vgl. Fig. 4, S. 119). Dieser Zweiteilung liegt der Gedanke der wirtschaftlicheren Leistungserstellung durch Spezialisierung zugrunde, d. h. dass gewisse Aufgaben der gastgewerblichen Warenvermittlung am besten durch den hiefür besonders ausgebildeten und eingerichteten Privatunternehmer ausgeführt werden. Wir erinnern in diesem Zusammenhange nur an folgende, durch das HOWEG-Vertragsgeschäft vermittelte Waren, die aus verschiedensten Gründen nur mit relativ höheren Kosten ab Eigenlager geliefert werden könnten: Tabakwaren, lebende Fische, frisches Fleisch, Gemüse und frische Früchte, Teppiche, Glühlampen usw. Belieferung ab Eigenlager ist nur dann und nur solange dem Vertragsgeschäft vorzuziehen, als es möglich ist, durch normierte Einrichtungen und Transport-

[1] Vgl. Abschnitt 4, S. 125 ff.

mittel grosse Mengen gleicher oder verschiedener Waren dem Kunden zuzuführen. Nicht zu übersehen ist, dass es bei der Eigenlagerung der HOWEG in erster Linie darum geht, dem Gastgewerbe gewisse Artikel eben preiswerter anbieten zu können, als dies auf irgendeinem anderen Wege möglich wäre. Es erscheint deshalb als sinnlos, allein dem Konkurrenzkampf zuliebe Artikel auf Eigenlager zu legen, die durch private Lieferanten zu denselben Preisen und Bedingungen und in nämlicher Qualität dem Gastgewerbe geliefert werden.

Eine letzte Frage betreffend den allgemeinen organisatorischen Aufbau der HOWEG ist die der Finanzierung der Unternehmung. Davon ausgehend, dass es sich um eine genossenschaftliche Selbsthilfeorganisation handelt, ist in erster Linie das durch die Genossenschafter aufzubringende Genossenschafts- oder Anteilscheinkapital zu nennen. Bereits in den ersten Statuten der HOWEG wurde vorgesehen, dass jedes neu eintretende Mitglied bei seinem Eintritt einen Anteilschein von Fr. 500 zu übernehmen und unverzüglich zu liberieren habe. Im Laufe des ersten Geschäftsjahres erwies sich der ursprüngliche Liberierungsmodus als zu streng, er wurde durch Schaffung dreier verschiedener Varianten der Liberierung abgelöst[1]. Der Nominalbetrag der Anteilscheine dagegen blieb bis heute immer derselbe. Da es sich bei der HOWEG nicht um eine vollkommen neue Unternehmung handelte, sondern lediglich um eine durch sogenannte Übernahmegründung veränderte gesellschaftsrechtliche Form der ursprünglichen Kollektivgesellschaft Senn und Frey, Weinhandlung in Grenchen, blieb es ihr auch erspart, ohne jegliche Erfahrungen und finanzielle Mittel den Kampf um vorteilhaftere Einkaufspreise für das Gastgewerbe aufzunehmen Das Anteilscheinkapital betrug im Zeitpunkt der Gründung der HOWEG Fr. 124 500, wuchs in den ersten elf Jahren ihrer Tätigkeit auf 1,01 Mio Fr. an und betrug am Ende des Geschäftsjahres 1954/55 rund 2,06 Mio Fr. (wovon Fr. 168 950 noch nicht einbezahlt sind). Die Reserven – deren Grundstock im Geschäftsjahre 1934/35 mit Fr. 500 errichtet wurde, und die am 30. Juni 1955 mit Fr. 403 000 ausgewiesen wurden –, zusammen mit einer der Generalversammlung des Jahres 1955 vorgeschlagenen «Einlage in die gesetzliche Reserve» von Fr. 10 000 und dem «Vortrag auf Rechnung des Geschäftsjahres 1955/56 (Fr. 7500), ergeben somit für die HOWEG am Ende des 24. Geschäftsjahres ein einbezahltes Eigenkapital von rund 2,3 Mio Fr. Schliesslich stehen der HOWEG in Form von Anleihensobligationen (im Jahre 1936: Fr. 80 000; im Jahre 1955 2 Mio Fr.) und Kassaobligationen (1947: Fr. 180 000; 1955: Fr. 1,4 Mio) weitere be-

[1] Vgl. S. 112.

Vergleichsweise Gegenüberstellung der Investitions- und Finanzierungsverhältnisse der HOWEG in den letzten fünf Jahren

Tabelle 12

	30. Juni 1951		30. Juni 1952		30. Juni 1953		30. Juni 1954		30. Juni 1955	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
I. Investitions-Verhältnis										
Anlagen-Vermögen .	1 991 208.—	22,8	2 002 325.25	22,3	2 042 196.—	21,0	2 728 709.—	26,5	2 871 059.10	24,9
Umlauf-Vermögen . .	6 727 708.99	77,2	6 990 568.32	77,7	7 690 427.83	79,0	7 580 442.66	73,5	8 682 420.45	75,1
Total Vermögen	8 718 916.99	100	8 992 893.57	100	9 732 623.83	100	10 309 151.66	100	11 553 479.55	100
II. Finanzierungsverhältnis										
a) langfristiges Kapital										
Eigenkapital . . .	1 942 222.13	22,3	2 049 406.45	22,8	2 132 017.73	21,9	2 234 632.66	21,7	2 311 497.30	20,0
Fremdkapital. . .	2 509 000.—	28,8	2 533 500.—	28,2	2 683 000.—	27,6	3 918 000.—	38,0	4 102 500.—	35,5
Total langfristiges Kapital	4 451 222.13	51,1	4 582 906.45	51,0	4 815 017.73	49,5	6 152 632.66	59,7	6 413 997.30	55,5
b) kurzfristiges Fremdkapital.	4 267 694.86	48,9	4 409 987.12	49,0	4 917 606.10	50,5	4 156 519.—	40,3	5 139 482.25	44,5
Gesamtkapital	8 718 916.99	100	8 992 893.57	100	9 732 623.83	100	10 309 151.66	100	11 553 479.55	100

deutende lang- bzw. mittelfristige Kapitalien zur Verfügung. Das gesamte mittel- und langfristige Eigen- und Fremdkapital der HOWEG ergibt somit – unter Einschluss der Hypotheken im Betrage von Fr. 750 000 – eine Kapitalsumme von rund 6,45 Mio Fr. (exkl. kurzfristiges Kapital)[1].

2. Die Mitgliedschaft

Wir haben bei der Betrachtung der Marktformen und ihrer Bedeutung für die Preisbildung (vgl. C, S. 39 ff.) festgestellt, dass eine Verbesserung der gastgewerblichen Einkaufsposition nur dadurch erreichbar ist, dass die Kaufkraft der einzelnen Gastgewerbeunternehmungen zusammengefasst dem Warenangebot gegenübergestellt wird. Die HOWEG, die entsprechend dieser Forderung als Ziel ihrer Tätigkeit die «Erlangung billigerer Einstandspreise ... für das schweizerische Hotel- und Wirtegewerbe» (vgl. § 5 der Statuten) gesetzt hat, strebt deshalb die Verwirklichung ihrer Aufgabe durch die Zusammenfassung einer grossen Zahl von Gastgewerblern an. Jedes Mitglied dieser Einkaufsgesellschaft hat gemäss § 5 der Statuten die Pflicht, als Beteiligung am eigentlichen Grundkapital der Unternehmung, mindestens einen Anteilschein der Genossenschaft im Betrage von Fr. 500 zu übernehmen und im weiteren eine von der Generalversammlung festzusetzende Eintrittsgebühr zu bezahlen, die momentan Fr. 30 ausmacht. Da es sich schon im Verlaufe des ersten Geschäftsjahres erwies, dass die Liberierung des ganzen Anteilscheinbetrages durch eine einzige Zahlung für viele Gastgewerbler eine zu schwere Belastung darstellt, wurden die noch heute in Kraft stehenden folgenden Liberierungsmodalitäten betreffend den Anteilscheinbetrag beschlossen:

a) Sofortige Zahlung des Anteilscheinbetrages von Fr. 500 mit der Einreichung des Aufnahmegesuches.

b) Teilung des Anteilscheinbetrages in 2 Raten zu je Fr. 250. Die erste Rate ist fällig mit der Einreichung des Aufnahmegesuches, die zweite 6 Monate später.

c) Teilung des Anteilscheinbetrages in fünf Jahresraten à Fr. 100. Die erste ist fällig mit der Einreichung des Aufnahmegesuches, die weiteren je ein Jahr später.

Im Gegensatz zu anderen Genossenschaften ist kein HOWEG-Mitglied verpflichtet, mehr als einen Anteilschein zu übernehmen. Dies auch

[1] Vgl. Tabelle 12, betreffend die vergleichsweise Darstellung der Investitions- und Finanzierungsverhältnisse der HOWEG.

dann nicht, wenn der Umsatz im Verkehr mit der HOWEG und deren Vertragslieferanten von aussergewöhnlicher Grösse ist.[1,2] Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet einzig und allein das Genossenschaftsvermögen; eine persönliche Haftung der einzelnen Genossenschafter besteht also nicht. Die Anteilscheine üben einerseits die Funktion der Finanzierung der Unternehmung, andererseits aber auch die der Garantieleistung für die Warenbezüge der Genossenschafter aus und können daher beim Austritt oder Ausschluss von Mitgliedern mit den Forderungen der Genossenschaft verrechnet werden.

Die Zweckmässigkeit der Aufnahmebedingungen wie übrigens (und wohl in erster Linie) auch die Dringlichkeit des Bedürfnisses nach einer

[1] Gemäss § 32 der geltenden Statuten kann allerdings die Direktion der HOWEG «von den Genossenschaftern zusätzliche Sicherheiten verlangen, sofern dies nach kaufmännischen Überlegungen notwendig ist».

[2] Vergleichshalber sei auf die entsprechenden Bestimmungen in den Statuten der USEGO und der KOLONIAL EG. hingewiesen.

a) Art. 25 der USEGO-Statuten (Ausgabe 1955) sagt: «Zur Sicherstellung seiner Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft hat jedes Mitglied beim Eintritt eine auf seinen Namen lautende Garantie-Obligation (diese entspricht in ihrer Bedeutung voll und ganz den durch die HOWEG ausgegebenen Anteilscheinen. Der Verfasser) der USEGO von Fr. 500 zu übernehmen. In der Folge sind bei einem Jahresumsatz bis zu Fr. 30 000 zusätzliche Fr. 500 zu zeichnen (womit das Beteiligungsminimum für USEGO-Mitglieder unter allen Umständen Fr. 1000 beträgt. Der Verfasser). Übersteigt der Jahresumsatz Fr. 30 000, sind für je Fr. 20 000 oder Bruchteil weitere Fr. 500 zu übernehmen. ... Ausserdem sind noch Sicherheiten im Sicherungswert von wenigstens Fr. 2000 zu geben.»

b) Die analogen Bestimmungen der Statuten der KOLONIAL EG. Burgdorf lauten wie folgt:

«Art. 3: Jedes Mitglied ist verpflichtet, bei der Aufnahme einzuzahlen:
... 2. Fr. 1000 für die Beteiligung am Stammkapitel.»

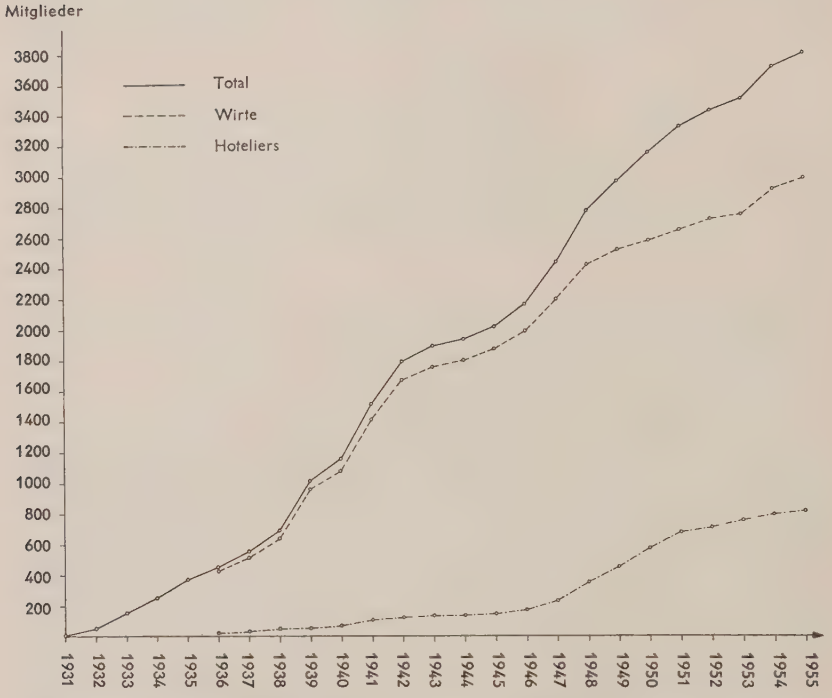
«Art. 23: Die Mitglieder haben sich im Verhältnis zu ihrem Jahresumsatz bei der Genossenschaft am Stammkapital wie folgt zu beteiligen:

mit	Fr.	1000	bis	zu	einem	Jahresumsatz	von	Fr. 20 000
»	»	1500	»	»	»	»	»	» 30 000
»	»	2000	»	»	»	»	»	» 40 000
»	»	2500	»	»	»	»	»	» 50 000
»	»	3000	»	»	»	»	»	» 60 000 und mehr.

Diese Verpflichtung wird erfüllt durch die beim Eintritt nach Art. 3 zu leistende Bareinzahlung von Fr. 1000.»

Im übrigen haben die Mitglieder der KOLONIAL EG. gemäss Art. 34 der Statuten «keinen grösseren Kreditanspruch, als ihr Guthaben am Stamm- und Obligationenkapital ausmacht. Bei Beanspruchung eines höheren Kredites können die Mitglieder zur Leistung von Sicherheiten angehalten werden.»

Entwicklung des Mitgliederbestandes nach Gastwirtschafts- und Hotelbetrieben[1] Fig. 3



standeseigenen gastgewerblichen Einkaufsorganisation, dürfte sich am ehesten an Hand des Mitgliederzuwachses bei der HOWEG äussern. Er betrug innerhalb der nun 24jährigen Geschäftstätigkeit jährlich durchschnittlich 157,5 Mitglieder. Vom Gesichtspunkte einer fünfjährigen Periodizität aus betrachtet, war die Mitgliederzunahme mit einem Jahresdurchschnitt von 89,6 Genossenschaftern in den ersten fünf Jahren am schwächsten, während die Rekordzunahme mit einer jährlichen Steigerung des Mitgliederbestandes um 224,4 Gesellschafter in der vierten Periode (1946/51) verzeichnet wurde. Das zweite Jahrfünft weist eine Durchschnittszunahme um 212,8, das dritte aber nur noch eine solche um 129,4 Mitglieder pro Jahr auf. Noch etwas weniger stark stieg die Genossenschafterzahl in den ersten vier Jahren des laufenden Jahrfünfts (1951/56)

[1] In der Gruppe «Hoteliers» ist auch der als Kollektivmitglied aufgenommene VESKA (Verband Schweizerischer Krankenanstalten) enthalten.

an, indem sie sich nur um durchschnittlich 119,5 Mitglieder jährlich vergrösserte. Die Jahreszunahme des Mitgliederbestandes schwankte bisher zwischen 48 Mitgliedern (1931/32 und 1943/44) und 359 Genossenschaftern (1940/41)[1].

Das Bild des Mitgliederbestandes wäre jedoch unvollständig, wenn nicht auch auf die zahlenmässige Zugehörigkeit der Genossenschafter zu den gastgewerblichen Wirtschaftsgruppen Hotellerie und Wirtegewerbe hingewiesen würde. Erstaunlich ist dabei die Feststellung, dass trotz der vorwiegend durch die Hotellerie betonten gastgewerblichen Notlage in den ersten, unmittelbar der Gründung der HOWEG folgenden Jahren beinahe nur das Gastwirtschaftsgewerbe von dieser neuen Möglichkeit der Kostensenkung tatkräftigen Gebrauch machte (Fig. 3). Zwei Jahre vor dem Abschluss des Freundschafts- und Zusammenarbeitsvertrages zwischen dem SHV und der HOWEG im Jahre 1948, setzte aber auch in den Reihen der Hotellerie eine bedeutende Zunahme der aktiven Beteiligung am gemeinsamen Wareneinkauf durch die HOWEG ein. Gemessen an den im soeben erschienenen Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft[2] veröffentlichten gastgewerblichen Betriebszahlen, wonach das Gebiet der Eidgenossenschaft 18 661 Gastwirtschaften[3] und 6396 Hotelbetriebe und Pensionen mit insgesamt 165 264 Gastbetten[4] aufweist, machen die der Hotellerie zugezählten HOWEG-Mitglieder (813 im Jahre 1955) 12,7% des gesamten Betriebsbestandes aus, und die durch diese 813 Mitglieder ausgewiesenen 42 967 Gastbetten verkörpern sogar 26% des gesamtschweizerischen Gastbettenangebotes. Das Wirtegewerbe ist demgemäss mit 15,9% aller schweizerischen Gastwirtschaften nur noch in verhältnismässig geringem Masse stärker am Mitgliederbestand der HOWEG beteiligt als die Hotellerie.

3. Das Eigenlagergeschäft

Nach Wegst[5] «gingen die meisten Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittelbranche entwicklungsmässig einen gleichen Weg: Die 1. Ent-

[1] Vgl. Figur 3, S. 114.

[2] Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft. Herausgegeben von der Schweizerischen Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft. Ausgabe 1955. Lausanne/Basel/Zürich 1955.

[3] Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft. Handbuch 1955, a. a. O. Bd. I, S. 528. – Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1951.

[4] Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft. Handbuch 1955, a. a. O. Bd. I, S. 650. – Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 1953.

[5] Wegst, O.: Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 96.

wicklungsstufe war der Vertragsverkehr verbunden mit gelegentlichen gemeinsamen Bezügen (Sammelbestellungen) der Mitglieder; die 2. Entwicklungsstufe bestand in der Warenvermittlung durch Vertragslieferanten und der gleichzeitigen Belieferung der Mitglieder ab Eigenlager». Die Entwicklungsgeschichte der HOWEG verlief in der genau entgegengesetzten Richtung, was sich daraus erklären lässt, dass durch die Übernahmegründung (vgl. S. 110) nicht nur die Mittel für den «Ein- und Verkauf auf eigene Rechnung», sondern auch die für eine bescheidene Eigenlagerhaltung unbedingt notwendigen Räumlichkeiten und Einrichtungen sowie das zur Betreuung derselben erforderliche Personal bereits zur Verfügung standen.

Schliesslich waren es aber auch die herrschenden Umstände, die eine Entwicklung vom Vertragsgeschäft zum Eigenlagergeschäft verhinderten. Ein grosser Teil gastgewerblicher Lieferanten weigerte sich auf Grund eigener Überzeugung, ihrer bedrängten Kundschaft eine allgemeine und spürbare Preisermässigung zuzubilligen. Andere wiederum wurden mit Boykottmassnahmen bedroht, falls sie sich zu «Preisunterbietungen» hergeben würden. Das Eigenlagergeschäft musste also gewissermassen als Machtmittel auftreten können, d. h., es musste in der Lage sein, unter Umgehung der bisherigen Lieferanten dem Gastgewerbe alle wichtigen Artikel direkt zu beschaffen, sofern jene angestammten Lieferanten nicht auf dem Wege des Vertragsgeschäftes zu vernünftigen Preiszugeständnissen bereit waren. Im Rahmen des Eigenlagergeschäftes tritt die Genossenschaft als autonome Käuferin den in- und ausländischen Lieferanten (Produzenten und Händlern) gegenüber, lagert die Ware auf eigene Rechnung und Gefahr (zumeist auch in eigenen Lagerräumen) ein, um sie hernach an die Mitglieder zu verkaufen[1]. Das Eigenlagergeschäft jeder Einkaufsgenossenschaft erfordert deshalb eine sowohl kaufmännisch wie technisch in jeder Beziehung vollwertige Organisation.

a) Die Organisation der Eigenlagerhaltung

Wir haben bereits auf die der Direktion unterstellte Organisation des gesamten Geschäftsverkehrs zwischen der HOWEG und ihren Mitgliedern hingewiesen (vgl. S. 107 ff.). Um die möglichst preiswerte Belieferung des Gastgewerbes sicherzustellen, musste die Direktion folgenden Punkten ganz besondere Aufmerksamkeit schenken:

1. der Erzielung vorteilhafter Preise bei den Einkäufen der HOWEG,

[1] Wegst, O.: Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 100.

2. der grösstmöglichen Tiefhaltung aller übrigen Kosten bis zur Übergabe der Ware an den gastgewerblichen Käufer.

Während Punkt 1 im Laufe der Jahre mit der zunehmenden Mitgliederzahl und dem steigenden Umsatze durch die ständige Verbesserung der Marktstellung der HOWEG ganz von selbst erreicht wurde, verlangen insbesondere die innerbetrieblichen Kosten eine ununterbrochene und beinahe ans Pedantische grenzende Kontrolle. Ganz generell kann gesagt werden, dass sich Erfolg oder Misserfolg der gesamten Überwachung der Geschäftstätigkeit aus dem Verhältnis zwischen Umsatz und Kosten herauslesen lassen. Es darf dabei aber nicht übersehen werden, dass mit der zunehmenden Grösse der Unternehmung bzw. mit der Ausdehnung ihrer Geschäftstätigkeit nicht selten Kosteneinsparungen in einem Bereich durch ebenso grosse oder noch grössere Kostensteigerungen in einem anderen Bereich aufgehoben werden. Eine derartige Entwicklung trachtet die HOWEG durch die Schaffung verschiedener «Abteilungen» zum vornherein auszuschliessen. Während bis zum Jahre 1951 diese Abteilungen nach ihren Funktionen in Einkaufs- und Verkaufs- (Speditions-) abteilungen getrennt wurden, werden sie seither gemäss den ihnen zur Betreuung unterstellten Warenarten unterschieden, so dass gegenwärtig drei Abteilungen den gesamten Eigenlagerverkehr (Einkauf und Verkauf) organisieren (Fig. 4), nämlich:

1. die Abteilung Getränke,
2. die Abteilung Lebensmittel und
3. die Abteilung Bedarfsartikel (Papierwaren, Waschmittel, Putzartikel).

Mit der Vereinigung von Einkaufs- und Verkaufsfunktionen in den einzelnen Abteilungen wird die Gefahr unzweckmässiger Warenbeschaffung weitgehend gebannt, ermöglicht doch das jetzige System des gruppenweisen Wareneinkaufes einen verhältnismässig guten Einblick in die jeweilige Umsatz-Kosten- resp. Kosten-Ertrags-Entwicklung und damit im Bedarfsfalle auch ein Eingreifen der Geschäftsleitung zwecks weiterer Rationalisierung oder Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bestimmter Teilgebiete.

Organisatorische Fragen der Eigenlagerhaltung stellen nun aber nicht nur die kaufmännischen, sondern auch die technischen Belange. So sah sich denn die HOWEG bereits im Jahre 1933 zum Bau eines eigenen Lagerhauses in Grenchen gezwungen, das, nach zwei Erweiterungen in den Jahren 1938/39 und 1946/48, heute ein Fassungsvermögen von rund

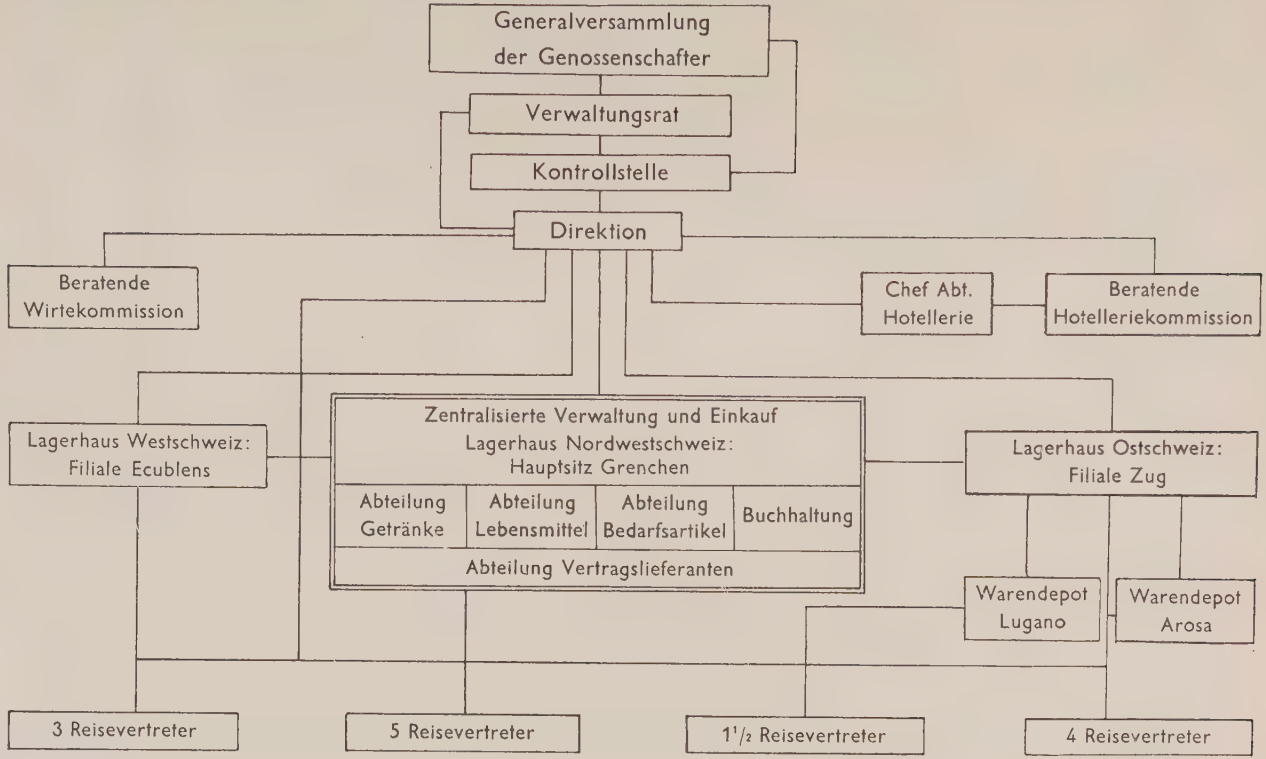
2 Mio Liter Getränken und 2500 Tonnen Lebensmitteln aufweist. Daneben mietete die HOWEG im Jahre 1936 eine ehemalige Weinhandlung in Zug, um die immer grösser werdenden Transportstrecken vom Lagerhaus Grenchen nach der Ostschweiz abzukürzen und damit wesentliche Einsparungen an Transportkosten zu erzielen. Die relativ rasche Entwicklung des ost- und südschweizerischen HOWEG-Mitgliederbestandes hatte indessen zur Folge, dass auch in Zug die gemieteten Räumlichkeiten schon in den Jahren 1941/42 durch den Bau eines eigenen Lagerhauses ersetzt werden mussten, das nach der Erstellung eines im Jahre 1953 ausgeführten Erweiterungsbaues heute rund 1 Mio Liter Getränke und 1500 Tonnen Lebensmittel zu fassen vermag. Damit ist der Stand der Eigenlagerkapazität im Jahre 1955 mit rund 3 Mio Liter Getränken und 4000 Tonnen Lebensmitteln gegeben, doch steht bereits die Verwirklichung eines neuen Lagerhauses in der Westschweiz (Lausanne/Ecublens) unmittelbar bevor, wobei auch diesmal die langen Transportstrecken von Grenchen nach dem Wallis und nach Genf sowie die damit verbundenen langen Arbeitszeiten des Transportpersonals und die entsprechenden zusätzlichen Kosten neben dem unmittelbaren Bedürfnis nach regelmässigeren Bedienungsmöglichkeiten der westschweizerischen HOWEG-Mitglieder den Entschluss zum Bau der zweiten Filiale wesentlich mitbestimmten.

Das ständige Anwachsen der HOWEG-Geschäftstätigkeit und damit der Eigenlagerhaltung[1] brachte selbstverständlich auch eine entsprechende Zunahme der damit zusammenhängenden Risiken. Soweit sie kaufmännischer Natur sind, wie beispielsweise die Preisrisiken, Devisenkursänderungen, Ein- und Ausfuhrsperren usw., unterliegen sie der Kontrolle der eigentlichen Betriebsführung, also vorwiegend kaufmännischen Grundsätzen. Bedeutende Verluste können aber auch durch Mengen- und Gewichtsverlust, durch Verderb etc. im Laufe der Lagerung entstehen. Zur Verhütung dieser an sich durchaus vermeidbaren und meistens auf unzweckmässige Lagermethoden zurückzuführenden Kosten schuf die HOWEG ein eigenes Betriebslaboratorium, dessen Aufgabe neben der künftigen Verhinderung bestehender Verlustquellen auch darin beruht, grundsätzlich mögliche Verlustquellen aufzuzeigen und durch Ausarbeitung zweckmässiger Methoden und deren Einführung im Betrieb mitzuhelfen, auch in dieser Hinsicht die Kosten auf ein Minimum zu reduzieren.

[1] Wertmässig betrug die Eigenlagerhaltung:
1931/32: Fr. 107 000
1941/42: Fr. 1 301 000
1951/52: Fr. 3 494 000
1954/55: Fr. 4 304 000

HOWEG – Organisatorischer Aufbau

Fig. 4



b) Der Warenverkauf

Prinzipiell ist die Verkaufstätigkeit der HOWEG in zwei Teilfunktionen getrennt zu betrachten. Die erste liegt in der eigentlichen Anregung der Mitglieder zum Kaufe der von der Genossenschaft zur Verfügung gehaltenen Artikel und im entsprechenden Abschluss der einzelnen Kaufverträge, die zweite Teilfunktion ist in der Verteilung der durch die Mitglieder gekauften Waren zu erblicken.

Hinsichtlich der ersten Teilfunktion, der *Verkaufswerbung*, ist zu bedenken, dass diese nicht gegenüber einem willkürlich ausgewählten Kundenkreis ausgeübt wird. Die zu bearbeitenden Mitglieder einer Einkaufsgenossenschaft sind vielmehr auf Grund ihrer Eigenschaft als Teilhaber der Gesellschaft den Werbeaktionen der Genossenschaft gegenüber schon zum vornherein wesentlich positiver eingestellt, als dies beim sogenannten «anonymen Kunden» normalerweise der Fall ist. Die Intensität der Werbung kann aus diesem Grunde bei der Einkaufsgenossenschaft bedeutend geringer sein als beim übrigen privaten Warenhandel. Dennoch konnte sich die HOWEG weder auf die schriftliche noch auf die mündliche Werbemethode beschränken. Die ursprüngliche Form der schriftlichen Werbung, die sich beinahe ausschliesslich auf die Mitteilung der jeweils geltenden Warenpreise konzentrierte, wurde im Laufe der Zeit immer mehr durch ein Nachrichten- und Preisblatt verdrängt. Im Jahre 1949 wurde schliesslich der eigentliche Textteil des «Nachrichtenblattes» von der Preisliste losgetrennt, um nun durch das vierzehntägliche Erscheinen der «HOWEG-Nachrichten» und ohne allzu grosse Verteuerung des Propaganda- und Orientierungsapparates einen engeren Kontakt zwischen Mitglied und Genossenschaft herzustellen, und um insbesondere den Mitgliedern in möglichst kurzen Zeitabständen Einblick in die Markt- und Preisverhältnisse des gastgewerblichen Warenbedarfes zu gewähren. Zudem gestatten die monatlich zweimal erscheinenden «HOWEG-Nachrichten» der Genossenschaft eine kurzfristige Orientierung über Preisänderungen im Eigenwarenlager, womit die Möglichkeit geschaffen ist, die umfangreiche und teure Preisliste nur noch 4mal pro Jahr zu drucken.

Parallel zu dieser schriftlichen Werbung, die beinahe ausnahmslos eine Verkaufswerbung ist, sind gegenwärtig 12 Reisevertreter mit der persönlichen Werbung betraut. Diese Zahl mag im Vergleich zu den Verhältnissen in anderen, ähnlichen Organisationen[1] hoch erscheinen, doch ist nicht zu

[1] WEGST (Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 103) sagt dazu: «Die diesbezüglichen Verhältnisse bei der Union, die sich bei ihren 4000 Mitgliedern mit bloss sechs Reisen-

vergessen, dass trotz allen Bemühungen, die Wartezeiten der Vertreter bei den Genossenschaftsmitgliedern auf ein Minimum zu reduzieren, gerade das Gastgewerbe in dieser Hinsicht in vielen Fällen als rückständig bezeichnet werden muss, verpflichtet der Käufer doch seine eigenen Interessenvertreter in der Regel zu einem «Einführungstrunk», bevor er sich überhaupt dazu bereit erklärt, geschäftliche Fragen zu besprechen. So hat beispielsweise eine Erhebung der HOWEG ergeben, dass innerhalb dreier Monate ein einzelner Vertreter pro Tag nur ca. 9,6 Mitliederbesuche abstatten kann. Dies bedeutet, dass die 3779 Mitglieder im Laufe eines ganzen Jahres von den 12 Reisenden 9,2 mal besucht werden können.

Die Aufgabe der HOWEG-Vertreter stellt in verschiedener Hinsicht eine Ergänzung der schriftlichen Werbung dar. Sie haben – wenn WEGST[1] dies auch nicht als ihre «Hauptaufgabe» betrachtet – in erster Linie Verkaufsfunktionen auszuüben, wobei sie im allgemeinen recht bald feststellen, dass es «auch unter den Mitgliedern der Einkaufsgenossenschaften ... eine Anzahl Leute gibt, die aus Bequemlichkeit ihre Bestellungen nur selten schriftlich oder telephonisch einreichen, sondern diese, wenn immer möglich, bis zum Besuch eines Reisenden aufsparen»[2], und die dadurch den Vertreter überdurchschnittlich beanspruchen. Vielfach sind es aber auch Sortimentsfragen oder buchhalterische Probleme, die den Gastgewerbler dazu bewegen, Bestellungen nur dem Reisenden zu übergeben. Auf diese Weise erfährt denn auch die reine Verkaufsaufgabe der Vertreter eine Erweiterung durch die Beratung in geschäftlichen, oft sogar höchst privaten Belangen.

Die schriftliche Werbung, die bekanntlich immer bis zu einem gewissen Grade unpersönlich ist, eignet sich wohl sehr gut zur Beeinflussung und Vorbereitung grosser Interessenkreise im Hinblick auf eine neue Geschäftsmethode, ein neues Produkt usw. Sie mag z. B. ausreichen, um dem Gastgewerbe Notwendigkeit und Vorteile kollektiven Einkaufes wenigstens teilweise klarzumachen; dagegen genügt sie nur in den wenigsten Fällen, um Gastgewerbler ohne zusätzliche persönliche Werbung zur aktiven Teilnahme an diesem Einkaufe zu bewegen. Diese Arbeit, die letzte Orientierung und die eigentliche Aufnahme eines neuen Mitgliedes, sind weitere bedeutende Aufgaben des Reisevertreters.

den begnügt, sind allerdings als extrem zu bezeichnen. Die anderen Genossenschaften halten eine, wenn auch nicht absolut, so doch im Verhältnis zur Mitgliederzahl, grössere Anzahl von Reisevertretern (bei der Kolonial EG sind es drei auf 700 Mitglieder).» – Im Vergleich zu diesen Zahlen trifft es pro HOWEG-Vertreter 315 Mitglieder.

[1] WEGST, O.: Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 104.

[2] Derselbe, a. a. O. S. 104.

Die *Warenverteilung*, die wir als zweite Teilfunktion des Warenverkaufes bezeichnet haben (vgl. S. 120 oben), beruht in der Überführung der vom Gastgewerbler gekauften Ware aus dem Lager der HOWEG in dasjenige des Käufers. Da die Einkaufsgenossenschaften ganz allgemein und u. W. ausnahmslos diese Aufgabe selbst erfüllen, haben in erster Linie sie dafür zu sorgen, dass die Transportkosten so tief als nur möglich gehalten werden können. Die HOWEG, die heute über 9 Lastwagen und 4 Anhänger verfügt, verteilt ca. 80–90% sämtlicher Eigenlagerlieferungen durch den eigenen Camiondienst, während die übrigen 10–20% den Mitgliedern durch Bahn und Post zugestellt werden. Der Erfolg dieser Verteilungsart zeigt die nachfolgende Tabelle betreffend die Transportkostenentwicklung in den letzten vier Geschäftsjahren, verglichen mit den entsprechenden Eigenlagerumsätzen:

Eigenlagerumsatz- und Transportkostenentwicklung bei der HOWEG[1]

Tabelle 13

Jahr	Eigenlager-Umsatz Fr.	Transportkosten	
		in Franken	in Prozent des Umsatzes
1951/52	11 253 244.03	165 000	1,46
1952/53	12 351 356.45	176 000	1,42
1953/54	13 426 629.01	212 000	1,58
1954/55	14 602 179.49	177 000	1,21

Besser noch, als in der wertmässigen Darstellung, erkennt man die Beanspruchung eigener und fremder Transportmittel auf Grund der im letzten Geschäftsjahre den HOWEG-Mitgliedern gelieferten Warenmengen (vgl. Tab. 14).

Wenn die HOWEG vorwiegend eigene Transportmittel zur Belieferung ihrer Mitglieder einsetzt, so ist dies wohl zu einem grossen Teil mit der damit verbundenen «intensiveren Verbindung der Grosshandelsunter-

[1] In den Transportkosten sind auch gelegentliche Zufuhren ab Produktionsort gewisser HOWEG-Eigenlagerartikel nach den Lagerräumlichkeiten in Grenchen und Zug sowie der interne Warenaustausch zwischen Hauptgeschäft, Filiale und Depots enthalten. Diese Tatsache verfälscht allerdings das Gesamtbild der Transportkostenentwicklung nicht, da das Verhältnis zwischen verkaufsbedingten Transportkosten und jenen übrigen Transportkosten ziemlich genau dasselbe blieb.

nehmung mit ihrer Einzelhändlerkundschaft»[1] zu erklären; daneben ist aber auch zu berücksichtigen, dass insbesondere nach der Belieferung des Gastgewerbes mit Weinen relativ grosse Mengen von Leermaterial allmählich wieder ins Lagerhaus zurückgenommen werden müssen (Fässer, Flaschen, Harassen) was bei einer allgemeinen Bedienung durch eigene Lastwagen beinahe ohne jegliche zusätzliche Kosten geschehen kann.

Mengenmässiger Warenumsatz der HOWEG im Jahre 1954/55

(Umgerechnet in Kilogramm, Verpackung inbegriffen) Tabelle 14

Waren- und Verpackungsart	Liefermenge in kg
Fasswein	217 000
Weine in geeichten Flaschen	3 262 884
Flaschenweine	322 412
Spirituosen in Korbflaschen	175 569
Spirituosen in Flaschen	61 938
Alkoholfreie Getränke (allgemein)	28 955
Sirupe (in Flaschen und Korbflaschen)	45 196
Total Getränke	4 113 954
Lebensmittel	3 431 612
Bedarfsartikel	225 014
Kundenbelieferung Total	7 770 580

Bei allen anderen Transportarten und -formen wäre es unumgänglich, dass auch die HOWEG von ihren Kunden verlangen müsste, das Leermaterial «franko Lagerhaus zu retournieren». Im übrigen ermöglicht die Lastwagenbedienung den Käufern auch insofern eine Kosteneinsparung, als die HOWEG im Gegensatz zur überwiegenden Mehrheit privater Gross- und Detailhändler, auch relativ kleine Sendungen, z. B. solche, die den «Fakturawert von Fr. 50» nicht erreichen, auf eigene Rechnung dem Mitglied franko Domizil liefert. Wenn dennoch die Transportkosten (vgl. Tab. 13) zu den Gesamtkosten (vgl. Tab. 15) der HOWEG in einem recht

[1] Wegst, O.: Lebensmittelgrosshandel, a. a. O. S. 121.

Die Entwicklung der HOWEG hinsichtlich Mitgliederzahl, Gesamtumsatz und Gesamtkosten

Tabelle 15

Geschäftsjahr	Mitglieder	Umsatz Fr.	Gesamtkosten	
			in Franken	in Prozent vom Umsatz
1931/32	57	510 828.60	115 051.60	22,5
1932/33	151	669 757.80	114 643.65	17,1
1933/34	252	719 799.90	131 359.50	18,2
1934/35	368	861 904.35	154 626.95	17,9
1935/36	448	1 036 817.35	195 583.70	18,8
1936/37	552	1 455 343.12	272 401.24	18,7
1937/38	688	1 684 190.25	307 550.65	18,2
1938/39	1017	2 134 947.50	340 476.10	16,0
1939/40	1153	2 746 008.55	344 427.70	12,5
1940/41	1512	3 933 261.75	440 457.41	11,2
1941/42	1784	4 821 735.45	515 596.58	10,7
1942/43	1882	5 872 037.65	546 382.48	9,3
1943/44	1930	6 622 259.35	602 530.99	9,0
1944/45	2009	7 483 836.50	637 187.37	8,5
1945/46	2159	9 096 338.10	829 496.95	9,1
1946/47	2433	11 491 868.95	990 900.22	8,6
1947/48	2765	14 286 849.10	1 252 386.57	8,8
1948/49	2958	17 238 398.48	1 362 559.36	7,9
1949/50	3135	17 555 255.93	1 405 027.96	8,0
1950/51	3301	20 325 093.94	1 555 811.74	7,7
1951/52	3407	21 559 318.53	1 619 789.65	7,5
1952/53	3480	23 766 572.88	1 708 266.15	7,2
1953/54	3682	26 282 990.45	1 951 486.95	7,4
1954/55	3779	28 775 077.60	2 056 314.02	7,2

günstigen Verhältnis stehen, so dürfte damit der Beweis für die wirtschaftliche Art dieser Verteilungsmethode in vollem Masse erbracht sein.

Die Gegenüberstellung von Gesamtumsatz und Gesamtkosten vom ersten Geschäftsjahr bis zu jenem von 1954/55 zeigt aber auch die Bedeutung der Umsatzgrösse für die Gesamtkostenhöhe. Die bei einer Umsatzsteigerung von Fr. 500 000 auf 28,7 Mio Fr. erreichte Kostensenkung von 22,5 % auf 7,2 % beweist die grössere Leistungsfähigkeit grosser Einkaufsorganisationen gegenüber den kleinen Privatlieferanten auf preispolitischem Gebiet[1]. Es wäre demzufolge falsch, anzunehmen, das preisgünstigere Warenangebot der HOWEG beruhe lediglich auf einer Einschränkung der Handelsmargen, was allerdings auch nicht besagen will, dass eine solche Einschränkung nicht parallel zur Selbstkostensenkung ebenfalls erfolge.

4. Das Vertragsgeschäft

Das Vertragsgeschäft der HOWEG beruht, wie die Bezeichnung kaum etwas anderes ahnen lässt, auf einer vertraglichen Abmachung zwischen den angestammten gastgewerblichen Lieferanten einerseits und der Einkaufsgenossenschaft HOWEG andererseits. Zweck dieser Verträge ist[2], «den durch die HOWEG gebildeten Verbraucher- und Bezügerkreis mit einer Auswahl leistungsfähiger Lieferanten zusammenzuführen», um:

a) «für die HOWEG-Mitglieder... in erster Linie... günstigere Einstandspreise und verstärkte Garantien qualitativer Art zu erhalten», und um

b) «für die Vertragslieferanten... in der Hauptsache... durch die HOWEG Erleichterungen im Geschäftsverkehr mit den HOWEG-Mitgliedern» zu schaffen.

Im Gegensatz zum Eigenlagergeschäft, bei dem die HOWEG selbst als Warenlieferant dem Gastgewerbe entgegentritt, bleibt der HOWEG-Vertragslieferant seinem gastgewerblichen Kunden gegenüber absolut selbständiger Warenvermittler. Die Bestellungen werden deshalb den HOWEG-Vertragslieferanten von den Genossenschaftsmitgliedern grundsätzlich direkt zugestellt, d. h., der Gastgewerbler bestellt bei seinem Tabakwarenlieferanten die benötigten Stumpen und Zigaretten, beim Textilwarenfabrikanten die Tischtücher und Servietten usw. durch getrennte Aufträge. Um indessen dem der HOWEG angeschlossenen Gastgewerbe eine weitere, wenn auch nicht unbedingt sehr grosse Möglichkeit zur Senkung

[1] Vgl. hiezu die im Anhang wiedergegebenen Preisvergleiche (Tab. 18, S. 138) zwischen der HOWEG einerseits und verschiedenen privaten Lieferanten des Gastgewerbes andererseits.

[2] Vgl. Art. 2 des HOWEG-«Vertragslieferantenvertrages».

der Kosten zu verschaffen, können Bestellungen, die schliesslich durch einen oder verschiedene Vertragslieferanten ausgeführt werden, gemeinsam mit sogenannten Eigenlagerbestellungen den HOWEG-Reisevertretern oder auf schriftlichem oder telephonischem Wege auch gleich dem Lagerhaus zur Weiterleitung an den Vertragslieferanten übergeben werden. Praktisch ist damit dem HOWEG-Mitglied die Möglichkeit gegeben, durch eine einzige Sammelbestellung bei den verschiedensten Lieferanten alle möglichen Warenarten anzufordern, was neben der Einsparung von Post-Porti und Telephonauslagen etc. auch eine Vereinfachung und Rationalisierung der administrativen Seite der Warenbeschaffung mit sich bringt.

Dabei ist als eine der Hauptstützen des Vertragsgeschäftes die Übernahme des Delcrederes durch die Genossenschaft zu betrachten. Dadurch verpflichtet sich die HOWEG nicht nur zur Garantierung der Vertragslieferantenguthaben aus Verkäufen an Genossenschaftsmitglieder, sondern tritt vielmehr selbst als Schuldnerin an Stelle ihrer Mitglieder und bezahlt – auf Grund der Rechnungen, die die Vertragslieferanten den HOWEG-Mitgliedern zustellen, resp. auf Grund der ihr eingesandten Rechnungskopien und den entsprechenden Bordereaux – jeweilen «auf den 20. des folgenden Monats» den Vertragslieferanten ihre Guthaben. In Abzug gelangt dabei der der HOWEG zukommende Delcredereskonto sowie die vertraglich vereinbarten Genossenschafterrabatte und eventuell «Barzahlungsskonti oder sonstige vereinbarte Provisionen»[1]. Die HOWEG-Rabatte werden den Mitgliedern laufend gutgeschrieben und am Ende eines jeden Geschäftsjahres resp. nach Genehmigung der Jahresrechnung durch die Generalversammlung zurückvergütet.

Da die Einkaufsgenossenschaft neben dem Delcredere auch noch das Inkasso bei den Mitgliedern übernimmt, wird sie für sämtliche Warenlieferungen, die sich innerhalb ihrer Geschäftstätigkeit (Eigenlager- und Vertragsverkehr) abwickeln, Gläubigerin der gastgewerblichen Käufer. Dies bedeutet, dass alle Rechnungen, gleichgültig, ob sie aus Eigenlager- oder Vertragslieferantenlieferungen hervorgehen, an die HOWEG zu bezahlen sind. Dem Gastgewerbe wird auch in diesem Zusammenhang wiederum eine, diesmal buchführungstechnische Erleichterung geboten: Indem nämlich, wie im folgenden Abschnitt noch näher darzulegen sein wird, die HOWEG sämtliche Eigenlager- und Vertragslieferantenrechnungen – verrechnet mit Zahlungen und Gutschriften – monatlich auszugsweise jedem Mitglied zustellt (sogenannter Monatsauszug), ermög-

[1] Vgl. Art. 9, Abs. 1, des «Geschäftsreglementes für Vertragslieferanten».

licht sie diesem durch laufende Saldenzahlungen das zeitraubende Begleichen einer grossen Zahl verschiedener Fakturen durch ein rationelleres, Fehler weitgehend ausschliessendes Zahlungssystem zu ersetzen.

Diesen Leistungen der Genossenschaft zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit ihrer Vertragslieferanten ist noch die Propagandatätigkeit der HOWEG beizufügen, die durch persönliche Werbung (Vertreter) und schriftliche Propaganda (HOWEG-Nachrichten), insbesondere aber durch die regelmässige Publikation eines Vertragslieferantenverzeichnisses eine unentgeltliche Förderung des Vertragslieferantenumsatzes bei den HOWEG-Mitgliedern mit sich bringt. Nicht selten kommt es auch vor, dass die HOWEG im Auftrage einzelner Vertragslieferanten sämtlichen Genossenschaftsmitgliedern deren Prospekte, Spezialofferten etc. (allerdings unter Anrechnung der hiedurch entstehenden Arbeitskosten) zustellt, wodurch es jenen Lieferanten erspart bleibt, kostspieliges Adressmaterial, das der HOWEG ohnehin zur Verfügung steht, selbst auch anzuschaffen.

Dass bei allen diesen Garantien und Rationalisierungsmassnahmen auch die HOWEG ihrerseits weitestgehende Vorteile für ihre Mitglieder zu erlangen wünscht, darf als selbstverständlich gelten. Sie hat deshalb in den Artikeln 9, 10 und 14 der Lieferantenverträge die Bestimmungen aufgenommen, wonach «der Vertragslieferant verpflichtet ist, die Belieferung der HOWEG-Mitglieder zum günstigsten Preise vorzunehmen, das heisst, es darf unter keinen Umständen vorkommen, dass Hoteliers und Wirte, die nicht der HOWEG angehören, zu günstigeren Preisen beliefert werden». Ferner übernimmt er gemäss den genannten Artikeln die Verpflichtung zur Belieferung der HOWEG-Mitglieder mit Waren einwandfreier Qualität, entsprechend den gesetzlichen Vorschriften, und schliesslich gibt er die Zusicherung, dass «HOWEG-Mitgliedern, die beim Vertragslieferanten schon vor Abschluss dieses Vertrages weitergehende Vorteile genossen haben», diese Vorteile nach Vertragsschluss nicht gekürzt werden.

Als Resultat all dieser Massnahmen und Bestrebungen darf die HOWEG heute auf eine Entwicklung zurückblicken (vgl. Tab. 16), die sich zu Beginn der eigentlichen Vertragstätigkeit im Jahre 1944 nicht ahnen liess. Sowohl vom Gesichtspunkte des HOWEG-Mitgliedes wie von jenem des einzelnen Vertragslieferanten aus gesehen, hat eine ständig zunehmende Belebung des Vertragsgeschäftes stattgefunden. Während z. B. noch vor 10 Jahren der Anteil desselben am Gesamtumsatz der HOWEG nur 9,37% ausmachte, steht er heute grössenmässig mit 49,3% ungefähr auf gleicher Stufe wie der Eigenlagerumsatz. Dabei darf nicht vergessen werden, dass

Die Entwicklung des HOWEG-Vertragsgeschäftes

Tabelle 16

Geschäftsjahr	Anzahl Vertrags-lieferanten	Umsatz Vertragsgeschäft			Anteil des Vertrags-geschäftes am Gesamt-Umsatz
		Total	pro angeschlos-sener Lieferant	pro HOWEG-Mitglied	
		Fr.	Fr.	Fr.	%
1944/45	32	701 481.30	21 921.30	349.15	9,37
1945/46	97	2 306 879.35	23 782.25	1 068.50	25,37
1946/47	105	3 732 342.15	35 546.10	1 534.05	32,48
1947/48	131	6 099.990.73	46 564.80	2 206.15	42,70
1948/49	127	8 263 851.83	65 069.70	2 793.75	48,00
1949/50	141	8 648 359.66	61 335.90	2 758.95	49,26
1950/51	148	9 332 093.94	63 054.70	2 830.10	45,90
1951/52	151	10 306 074.50	68 252.15	3 024.95	47,80
1952/53	156	11 415 216.43	73 174.45	3 280.20	48,00
1953/54	169	12 856 361.44	76 073.15	3 491.70	49,00
1954/55	171	14 172 898.11	82 882.45	3 750.45	49,30

die ausserordentlich starke Opposition, die insbesondere in den ersten, der Gründung der Einkaufsgenossenschaft unmittelbar folgenden Jahren in einer von seiten der Verbände und der übrigen privaten Unternehmer systematischen Boykottierung der Eigenlager- und Vertragslieferanten zur Auswirkung kam, ein bedeutendes Eigenlagergeschäft als zwingende Voraussetzung für die Schaffung eines mehr als nur rudimentären Vertragsgeschäftes erscheinen liess. Diese Sachlage entspricht übrigens ganz den anlässlich der Betrachtung der «Marktformen» (vgl. S. 39 ff.), der «Marktstellung im allgemeinen» und des «Gastgewerbes» im besonderen (S. 53 ff.) gemachten Feststellungen, wonach «ein Mitspracherecht bei der Einkaufspreisgestaltung nur auf dem Wege der Bildung wirtschaftlicher Macht» (vgl. S. 59 oben) möglich ist. Eine solche wirtschaftliche Macht musste aber in Form des HOWEG-Eigenlagers vorerst geschaffen werden, bevor sie sich bei Vertragsverhandlungen mit angestammten Lieferanten des Gastgewerbes überhaupt zum Nutzen des letzteren auswirken konnte. Dass das Eigenlagergeschäft heute im Sinne

der gastgewerblichen Rentabilitäts- resp. Einkaufspreiserfordernisse voll zur Geltung gelangen kann, zeigt Tab. 16 recht deutlich. Was jedoch diese Tabelle nicht darzustellen vermag, sind die direkten Einkaufspreisvorteile, die den HOWEG-Mitgliedern alljährlich in Form von Rückvergütungen eine Erhöhung der Rentabilität bringen[1].

Die jeweilige Höhe des Rabattsatzes im Vertragsgeschäft wird auf dem Verhandlungswege zwischen HOWEG und Vertragslieferant festgelegt und bildet einen integrierenden Bestandteil des Vertrages selbst. Diese Höhe variiert je nach der Branche, der ein Lieferant angehört und je nach den in dieser Branche gebräuchlichen Gewinnzuschlägen von 2% bis 30% des Warenwertes. Ein Genossenschafterrabatt von 30% resp. 25% kann den HOWEG-Mitgliedern beispielsweise für Vertragslieferungen aus der Glühlampenbranche gewährt werden. Dazu stellen wir fest, dass es sich dabei nicht um einen Mengenrabatt handelt, sondern um einen in jedem Fall gewährten Grundrabatt. Bei Bezügen von 100 Glühlampen und mehr wird dann *zuzüglich* zum Grundrabatt ein Mengenrabatt von 4% gutgeschrieben.

Die Bedeutung des Zusammenschlusses des Gastgewerbes zu kollektivem Einkauf und damit zur Verbesserung seiner Marktstellung kommt – nach allen bisher gemachten Feststellungen – in den Einkaufsvorteilen aus dem Vertragsgeschäft am deutlichsten zum Ausdruck, da im Gegensatz zum Einlagergeschäft die Preisreduktionen ausschliesslich in den vertraglich vereinbarten HOWEG-Rabatten beruhen, während eine direkte Preissenkung speziell für HOWEG-Mitglieder nicht vorgenommen wird. Aus diesem praktischen Beispiel ersehen wir nun nicht nur die auf dem Wege des gemeinsamen Einkaufes verwirklichten Korrekturen der Struktur der gastgewerblichen Beschaffungskosten, wir erkennen auch, wie richtig EUCKENS weiter oben zitierte Aussage ist (s. S. 51), wonach es «eben doch die Marktstellung ist, die über die Machtstellung entscheidet»[2]. Solches in gastgewerblichen Kreisen einzusehen, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die künftige Entwicklung einer für alle Teile tragbaren Senkung der Gestehungskosten dieses Wirtschaftszweiges. Dass es in

[1] Um einen Begriff von der Bedeutung dieser Rückvergütungen der HOWEG zu vermitteln, führen wir noch folgende Tatsache an: Bei einem Gesamtumsatz von 2,1 Mio Fr. und einem Bestand von 1017 Mitgliedern im Jahre 1938 wurden zum erstenmal auf *diesem* Wege Fr. 63 000 ausgerichtet. Im Geschäftsjahre 1954/55, diesmal bei einem wertmässigen Umsatz von 28,8 Mio Fr., sind Fr. 877 000 ausbezahlt worden. Gesamthaft wurden in den Jahren 1938 bis 1955 den HOWEG-Mitgliedern rund 7,98 Mio Fr. rückvergütet.

[2] EUCKEN, W.: Grundlagen, a. a. O. S. 202.

diesem Sinne bei der Geschäftstätigkeit der HOWEG nicht um die Erkämpfung einer Art von Monopolstellung geht, sondern um die Erlangung jener Macht, die nun einmal nötig ist, um objektiv gerechtfertigte Begehren einkaufspreisrelevanter Art in der Praxis durchzusetzen, lässt sich auf Grund der HOWEG-Vertragslieferantenverträge unschwer erkennen. In diese Richtung weisen aber auch die prozentuale und die absolute Entwicklung des Vertragsgeschäftes im Rahmen der Gesamttätigkeit der HOWEG.

5. Das Zahlungs- und Verrechnungssystem

Das Zahlungswesen der HOWEG unterscheidet sich grundsätzlich nicht von jenem irgendeines privaten Warenhändlers. Dagegen hat sich die HOWEG mit der Zunahme des Eigenlagerverkehrs im Jahre 1947 zur technischen Reorganisation des Rechnungswesens gezwungen gesehen, da die Rückstände in der Rechnungsstellung die tatsächlichen Zahlungsfristen wieder allzusehr auszudehnen begannen, nachdem diese mit der kriegsbedingten Waren-Knappheit erfreulich zurückgegangen waren (vgl. Tab. 17). Durch die Einführung einer amerikanischen Lochkartenbuchführung wurde nun die Möglichkeit geschaffen, alle Rechnungen für Lieferungen ab Eigenlager innert kürzester Frist, d. h. innerhalb von 2 bis 3 Tagen den HOWEG-Mitgliedern weiterzuleiten. Vorteile erwuchsen dadurch nicht nur der HOWEG durch die Einsparung von kaufmännischem Personal, eine Reduktion der zeitlichen Kreditinanspruchnahme usw., sondern auf direkte Weise auch dem Gastgewerbe, indem es nun möglich wurde, monatliche Kontoauszüge zu erstellen, die allen HOWEG-Mitgliedern laufend den saldierten Stand ihres Rechnungs- und Zahlungsverkehrs mit der Genossenschaft und deren Vertragslieferanten anzeigen und ihnen erlauben, die eigenbetriebliche Buchführung durch Saldenzahlungen wesentlich zu vereinfachen und zu entlasten. Allen diesen Erleichterungen und den laufend erfolgenden Hinweisungen auf die Bedeutung der Zahlungsfristen für die Verkaufspreise zum Trotz ist es aber bis heute noch nicht gelungen, die durchschnittliche Kreditinanspruchnahme der Kriegsjahre zu unterschreiten. Setzt man andererseits die jährlichen Debitoren-Verluste ins Verhältnis zum Gesamtumsatz, so darf immerhin festgestellt werden, dass die Zahlungsmoral der Genossenschafter gut ist (vgl. Tab. 17).

Das neue Buchführungssystem stellt aber auch eine der Voraussetzungen dar, die wesentlich zum reibungslosen Abwickeln des Vertragsgeschäftes beitragen. Durch die Übernahme des Delcredererisikos und des damit zusammenhängenden Inkassos der Vertragslieferantenguthaben ist nämlich

Beanspruchte durchschnittliche Zahlungsfristen und Debitorenverluste

Tabelle 17

Geschäftsjahr	Zahlungsfristen (Tage)	Debitorenverluste [1]		Bestand der Delcredere-Reserve Fr.
		Fr.	‰ vom Umsatz	
1938/39	68	10 998.65	5,15	—
1945/46	46	—	0,0	37 978.95
1946/47	46,5	5 687.60	0,49	38 291.35
1947/48	47,5	1 016.95	0,07	43 274.40
1948/49	49	7 241.51	0,42	46 032.89
1949/50	53	8 100.65	0,46	47 932.24
1950/51	48	9 710.41	0,48	60 221.83
1951/52	49	7 498.41	0,35	77 723.42
1952/53	50	9 365.40	0,40	93 358.02
1953/54	49,5	16 134.28	0,61	97 223.74
1954/55	48,4	11 233.97	0,39	105 989.77

[1] Es handelt sich um Nettobeträge (im Geschäftsjahre verbuchte Verluste abzüglich die Wiedereingänge aus früheren Verbuchungen). Von 1931 bis 1944 wurden diese direkt dem Gewinn- und Verlust-Konto belastet, seither der hiezu geschaffenen Delcredere-Reserve.

die HOWEG gezwungen, die den HOWEG-Mitgliedern gestellten Vertragslieferantenrechnungen laufend in deren Kontokorrent zu belasten, was im vergangenen Geschäftsjahre 1954/55 eine Verbuchung von insgesamt (Eigenlager- und Vertragsgeschäft zusammen) 183 879 Rechnungen mit sich gebracht hat.

Berücksichtigt man, dass dasselbe Personal auch die Lieferscheine für Eigenlagerlieferungen, ferner alle Gutschriften und den übrigen Finanzverkehr zwischen Genossenschaft und Mitgliedschaft zu erledigen hat, so kann im Hinblick darauf, dass die ganze Arbeit derzeit durch 10 Personen ausgeführt wird, die Wirtschaftlichkeit dieser Methode, zumindest in personeller Hinsicht, als unumstritten betrachtet werden.

III. DIE «ORBEGA» UND IHRE STELLUNG GEGENÜBER DEM GASTGEWERBE

Im Interesse einer möglichst lückenlosen Übersicht über die praktizierten Formen gastgewerblichen Gemeinschaftseinkaufes ist schliesslich an dieser Stelle auch die «ORBEGA» noch einer kurzen Würdigung zu unterziehen.

Der Name «ORBEGA» besagt soviel wie «Organisation zur Belieferung des Gastgewerbes». Diese Organisation ist in Form der Genossenschaft im November des Jahres 1951 gegründet worden. Als Zweck der Gesellschaft gibt Artikel 2 der Statuten «die Belieferung des Gastgewerbes zu den bestmöglichen Bedingungen sowie die Zusammenarbeit mit dessen massgebenden Organisationen und seinen Lieferanten» an[1]. Dagegen sehen die Statuten der ORBEGA keine Beteiligung der gastgewerblichen Kundschaft an der Gesellschaft selbst vor, heisst es doch in Artikel 3, Absatz 1, derselben: «Mitglieder können auf Grund einer schriftlichen Anmeldung leistungsfähige Detaillisten, Grossisten und Fabrikanten aller Branchen werden, ...». Mit Ausnahme der in Artikel 20, Absatz 2, vorgesehenen «angemessenen Vertretung», die den Abnehmerorganisationen (womit z. B. der Schweizer Wirteverein oder der SHV gemeint sind) eingeräumt werden kann, besitzt also das Gastgewerbe selbst innerhalb der ORBEGA keine Möglichkeit der Interessenvertretung. Es muss sowohl aus dieser Tatsache wie daraus, dass die Initiative zur Gründung dieser Organisation aus Kreisen der Lieferantenschaft und nicht aus solchen des Gastgewerbes hervorgegangen ist, geschlossen werden, dass es sich dabei in erster Linie darum handelt, die eigenen Belange der Lieferanten zu wahren. Vergleicht man die ORBEGA z. B. mit der HOWEG, so stellt man fest, dass jene sich organisatorisch in Gegensatz zur HOWEG stellt. Während die HOWEG, deren ausschliessliche Zielsetzung in der Reduktion der gastgewerblichen Gestehungskosten beruht, nur Gastgewerbler als Genossenschaftsmitglieder aufnimmt und mit privaten Lieferanten «Lieferantenverträge» abschliesst, die zur Erreichung des gesteckten Zieles beitragen sollen, nimmt die ORBEGA nur Lieferanten (darunter sind auch die Fabrikanten zu verstehen) als Genossenschafter auf und schliesst andererseits mit den gastgewerblichen Bezügern sogenannte «Kundenverträge» ab. Gemäss Artikel 3 dieser Kundenverträge übernimmt der Vertragskunde folgende Verpflichtungen:

[1] Vgl. Art. 2, Abs. 1, der durch die Gründungsversammlung vom 29. November 1951 genehmigten Statuten der ORBEGA.

a) eine einmalige Einschreibegebühr im Betrage von Fr. 10 zu leisten;

b) die von der ORBEGA zugestellten Monatsauszüge innert zehn Tagen ohne jeden Abzug zu bezahlen;

c) bei Nichteinhaltung dieses Zahlungstermins einen Verzugszins von 5 % seit Fälligkeitsdatum auf den Rückvergütungen verrechnen zu lassen;

d) seine Warenbezüge wenn immer möglich bei den ORBEGA-Mitgliedern und -Vertragslieferanten zu tätigen;

e) die Erteilung von Bestellungen bei ORBEGA-Mitgliedern und -Vertragslieferanten nicht von irgendwelchen Sonderleistungen, wie Konsumationszwang, Überreichung von Geschenken an Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Überreichung von Weihnachtsgaben, Ausrichtung von Barbeträgen und dergleichen, abhängig zu machen;

f) bei Vertreterbesuchen längere Wartefristen nach Möglichkeit zu vermeiden und auf diese Weise zur Senkung der Akquisitionsspesen der Lieferanten beizutragen.

Zudem kann die ORBEGA laut Artikel 4, Absatz 3, dieser Kundenverträge, «wo es als angezeigt erscheint, vom Vertragskunden die Leistung zusätzlicher Garantien verlangen»; zusätzlich insofern, als laut Absatz 1 und 2 desselben Artikels 4 die ORBEGA «mittelst den Rückvergütungen für jeden Vertragskunden ein Garantiekonto bis zur Höhe von 5 % des mit den ORBEGA-Mitgliedern und -Vertragslieferanten getätigten durchschnittlichen Jahresumsatzes» eröffnet, welches «für die Verbindlichkeiten des Vertragskunden gegenüber der ORBEGA, den ORBEGA-Mitgliedern und -Vertragslieferanten» haftet.

Als Gegenleistungen für alle diese Verpflichtungen der gastgewerblichen Kundschaft werden in Artikel 2 des Kundenvertrages die Vergünstigungen für die Vertragskunden wie folgt festgelegt:

a) Belieferung zu Nettopreisen seitens der ORBEGA-Mitglieder und -Vertragslieferanten;

b) Spezial-Rückvergütungen nach Branchen auf Ende des Geschäftsjahres;

c) progressive Rückvergütungen auf Ende des Geschäftsjahres nach Massgabe der mit den ORBEGA-Mitgliedern und -Vertragslieferanten getätigten Jahresumsätze;

d) allfällige weitere durch die Generalversammlung der ORBEGA festzusetzende Vergünstigungen;

e) Übernahme des Inkassos durch die ORBEGA sämtlicher Rechnungen ihrer Mitglieder und Vertragslieferanten;

f) Sammlung sämtlicher Rechnungen der ORBEGA-Mitglieder und- Vertragslieferanten auf Monatsauszügen, die in der Regel am 10. jedes Monats zugestellt werden und jeweilen in einem einzigen Betrag bezahlt werden können.

Verglichen mit dem Vertragsgeschäft der HOWEG lassen sich kaum irgendwelche Unterschiede in der Art und Weise des Geschäftsablaufes

der ORBEGA feststellen: «Vertreterbesuche, Bestellungswesen, Lieferung und Fakturierung werden auch in Zukunft in gleicher Weise wie bisher beibehalten. Einzig der Zahlungsverkehr geht über die ORBEGA», sagt die Direktion der ORBEGA über «Die Funktion der ‚ORBEGA' Organisation zur Belieferung des Gastgewerbes.» Die ORBEGA verlangt von ihren Mitgliedern und Vertragslieferanten auch keine grössere als die «branchenübliche» Leistungsfähigkeit und sieht in der herrschenden Konkurrenz zwischen ihren Anbieter-Mitgliedern eine ausreichende Sicherung für die gebührende Berücksichtigung der Interessen des Gastgewerbes.

Während es uns leider auf Grund fehlender weiterer Einzelheiten über die Geschäftstätigkeit der ORBEGA, insbesondere aber mangels Kenntnis der tatsächlichen Entwicklung dieser Organisation, nicht möglich ist, eingehender auf ihre Zweckdienlichkeit für die gastgewerblichen Rentabilitätserfordernisse einzugehen, glauben wir, dass eine volle Wahrung der von den Belangen des schweizerischen Warenhandels doch ziemlich stark abweichenden Interessen des einheimischen Gastgewerbes durch die ORBEGA nicht erwartet werden kann noch darf, handelt es sich doch bei dieser Organisation, wie wir bereits angetönt haben und wie jener Bericht der Direktion der ORBEGA ausdrücklich festhält, nicht um eine solche des Gastgewerbes, sondern um eine solche «von Detaillisten, Grossisten und Fabrikanten als Lieferanten». Da sich die Interessen dieser Wirtschaftsgruppen, im Gegensatz zum Gastgewerbe, nicht einem möglichst niedrigen, sondern einem möglichst hohen und gewinnbringenden Preise zuwenden, was auch durch eine gewisse minimale Berücksichtigung gastgewerblicher Interessen keine wesentliche Veränderung erfährt, kann die «kundenvertragsweise» Zusammenfassung des Gastgewerbes in der ORBEGA nicht als grundsätzliche Verbesserung der Marktstellung des Gastgewerbes auf dem Beschaffungsmarkte betrachtet werden. Diese Behauptung wird noch dadurch gestützt, dass die Gesamtheit der Kundenverträge resp. die Gesamtheit der auf diese Weise zusammengefassten Gastgewerbler noch keinerlei Organisation darstellt, mit deren preisvirulenter Wirkung auf dem Markte gerechnet werden muss. Eine Organisation mit allen erforderlichen Organen und einem sogenannten «Eigenleben» stellt die ORBEGA wohl dar, doch verkörpert sie – die Zusammensetzung ihrer Mitglieder beweist dies – in eindeutiger Weise die gastgewerblichen *Lieferanten.*

ANHANG

BEISPIELE KARTELLARTIGER ABMACHUNGEN IN SCHWEIZERISCHEN WIRTSCHAFTSZWEIGEN, WELCHE IN MEHR ODER WENIGER ENGEN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN MIT DEM EINHEIMISCHEN GASTGEWERBE STEHEN

I.

Im Rahmen des Verbandes schweizerischer Fischzüchter wurde am 14. August 1946 einer «Preiskonvention» zugestimmt. Darnach werden die Verkaufspreise für Lieferungen an das Gastgewerbe oder an Wiederverkäufer wie auch die Lieferungsbedingungen und Konditionen für alle an der Konvention teilnehmenden Betriebe festgelegt (vgl. Art. 1 bis 3 der Konvention). Besonderes Interesse erweckt dabei vor allem die Unterscheidung von «Gastgewerbe» und «Wiederverkäufer», was bei der Festlegung unabänderlicher Verkaufspreise für diese beiden Wirtschaftsgruppen u. a. dadurch zum Ausdruck kommt, dass das «Gastgewerbe» für Bezugsmengen bis zu 10 kg Forellen gemäss damals gültiger Konvention Fr. 9.50 per kg zu bezahlen hatte, währenddem die «Wiederverkäufer» dieselbe Menge zu Fr. 8.50 per kg beziehen konnten; für Bezugsmengen von 200 kg Forellen und mehr bezahlte das «Gastgewerbe» damals Fr. 8.80 per kg, die «Wiederverkäufer» hingegen hatten schon für 100 kg nur noch Fr. 7.80 per kg auszurichten!

Laut Artikel 8 tritt diese Konvention für die einzelnen Betriebe «mit dem Datum der Unterzeichnung durch den Kontrahenten in Kraft». Letzterer verpflichtet sich mit der Unterzeichnung nicht nur zur genauen Einhaltung der Konvention, sondern auch «der Treuhandstelle Einsicht in Bücher und Belege zu geben und auch sonst die erforderlichen Erhebungen durchführen zu lassen» (Art. 6). Bringt der Verstoss eines Kontrahenten gegen die Art. 1 bis 3 (Verkaufspreise, Lieferungsbedingungen und Konditionen) diesem eine Konventionalstrafe ein, welche den fünffachen Betrag des Fakturawertes, im Minimum aber Fr. 200 ausmacht, so zieht die Verweigerung einer Vorlegung der Geschäftsbücher und Belege zwecks «Feststellung des Sachverhaltes bei ergangener Anzeige oder Kontravention» im Wiederholungsfalle eine «Konventionalstrafe von Fr. 2000 und damit verbundenen Ausschluss aus der Konvention» nach sich.

Um einerseits den Beitritt zur Konvention zu erzwingen und andererseits einen Ausschluss aus derselben als möglichst schwerwiegendes nachteiliges Ereignis für den Betroffenen zu gestalten, wodurch ihre Einhaltung in vermehrtem Masse gesichert wird, ist schliesslich in Artikel 9 den Verbandsmitgliedern untersagt worden, «mit Aussenseitern irgendwelche Geschäfte zu tätigen. Ebenso dürfen Wiederverkäufer (welche die Konventionspreise unterbieten) nicht beliefert werden.»

II.

Auf Grund der Statuten des «Schweizerischen Tabakverbandes» schlossen die wichtigsten Firmen dieser Organisation im Jahre 1939 ein Abkommen, betitelt «Konvention»[1], ab. Zweck desselben ist die «Erhaltung eines gesunden Detailhandels mit Tabakfabrikaten, die Überwachung und Einhaltung der Detailpreise sowie die Bekämpfung der damit im Zusammenhang stehenden Missbräuche in der schweizerischen Tabakbranche (Schweizer-Produkte und Import-Produkte)»[2]. Als «untersagt und strafbar im Sinne einer Konventionsverletzung» werden in einer Reihe von 17 (!) Punkten die verschiedensten Tatbestände genannt. Erwähnenswert ist an dieser Stelle vor allem die Tatsache, dass jede Abweichung der Engros- und Detailverkaufspreise von den durch die Fabrikanten vorgeschriebenen Preisen als strafbar im Sinne der Konvention gilt. Festgelegt sind nun aber nicht nur die durch die Fabrikanten vorzuschreibenden Verkaufspreise, sondern auch die eventuell zu gewährenden maximalen Mengenrabatte (Barrabatte) und Kassaskonti sowie alle organisatorischen Fragen betreffend die Konvention (Voraussetzung zur Erlangung einer Belieferungsberechtigung, Art und Bedeutung der Verpflichtungsscheine, Konventionsverletzungen und deren Sanktionen usw.).

Die durch die Tabakfabrikanten vorgeschriebenen Verkaufspreise sind durch die beschlossene Konvention insbesondere deshalb ganz speziell geschützt und vor Unterbietungen gesichert, weil einerseits beinahe ausnahmslos alle Tabakfabriken der Konvention beigetreten sind[3] und andererseits auch die Käufer von Tabakfabrikaten durch Unterzeichnung eines Verpflichtungsscheines gehalten sind, die Bestimmungen der Kon-

[1] Schweizerischer Tabakverband. Konvention. Ausgabe 14. September 1950. Nachdruck August 1954.

[2] Schweizerischer Tabakverband. Konvention, a. a. O. S. 3, Allgemeines.

[3] Gegenüber 116 unterschriftlich verpflichteten Kontrahenten meldet der Schweizerische Tabakverband mit der «Sanktionenliste vom 1. Oktober 1955» nur 8 Fabrikanten, die dem Verband nicht angeschlossen sind (Outsiders).

vention bedingungslos einzuhalten, ansonst sie nicht nur bedeutenden finanziellen Sanktionen, sondern auch noch dem Ausschluss aus dem Kreise der Bezugsberechtigten unterworfen werden können. Es ist leicht verständlich und bedarf hier keiner weiteren Beispiele aus den Bestimmungen der zitierten Konvention, dass durch diese Kartellbindungen innerhalb der Tabakbranche eine Preis- oder Konditionenbeeinflussung von aussen her nur dann (auch so nur in seltenen Fällen) Erfolg haben kann, wenn der Abnehmer oder Käufer von Tabakwaren nicht jeglicher wirtschaftlichen Macht bar ist, d. h. wenn er nicht nur mit der marktstellungsbedingten Machtposition der eigenen Unternehmung, sondern mit jener eines grossen Teiles oder sogar des ganzen Berufsstandes rechnen kann. Preis- und Konditionenverhandlungen können gegenüber mächtigen Wirtschaftsgebilden nur durch ebenso mächtige oder doch mindestens machtmässig nicht zu übersehende Verhandlungspartner aktiv gestaltet werden.

III.

Als letztes Beispiel kartellartiger Zusammenballung mit direkten Auswirkungen auf das schweizerische Gastgewerbe sei das durch die «Vereinigung schweizerischer Gärungsessig-Fabrikanten» (diese Vereinigung wurde im Herbst 1952 neu gegründet) geschaffene «Preisreglement» erwähnt. Zweck dieses Mindestpreissystems ist das Bestreben, «dem Wirrwarr auf dem Preissektor endlich ein Ende zu bereiten». Der innere Aufbau dieses Abkommens beruht auf der Schaffung verschiedener Abnehmergruppen (Detaillisten, Migrossisten, Grossisten, Hotels und Restaurants, öffentliche Spitäler und Anstalten etc.), wobei «für jede dieser Gruppen je einheitliche Mindestpreise bestimmt werden, unter welchen nicht verkauft werden darf.» Wer in den Genuss der vorerst in souveräner Art durch die Vereinigung beschlossenen eventuell besonderen Rabatte oder Preise gelangen will, ist verpflichtet, «die Mindestpreise und das Preisreglement einzuhalten». Mit der Unterzeichnung des Verpflichtungsscheines unterwirft sich der Käufer aber zusätzlich auch noch einer verbandsmässigen Kontrolle, analog den Verhältnissen im schweizerischen Tabakverband.

Hier wie dort dürfte aber die Möglichkeit bestehen, durch Zusammenfassung bedeutender Käufergruppen eine gewisse Berücksichtigung ihrer spezifischen Interessen zu erreichen, soweit eine solche nicht durch die Vereinigung aus freien Stücken, d. h. ohne vorherige Verhandlungen mit dem Käufer oder dessen Organisation, in ausreichender Weise stattgefunden hat. Eine Beeinflussung der kartellartigen Preisbildung durch einzelne Käufer dagegen dürfte praktisch nie zu den gewünschten Resultaten führen.

Preisvergleiche zwischen Lieferungen ab HOWEG-Eigenlager und ab Lager privater Konkurrenten der HOWEG

(Vergleichsware qualitativ absolut gleichwertig, zum Teil sogar identisch)
(Preise vom 31. Mai 1955) Tabelle 18

Warenbezeichnung	Mengeneinheit [1]	Vergleichspreis		Preisabweichung der Konkurrenz, wenn HOWEG = 100 %
		HOWEG Fr.	Konkurrent Fr.	
Getränke [2]:				%
Villeneuve, hospices cantonaux	Fl.	3.70	3.90	+ 5,4
Aigle, cave communale d'Aigle, 1953	Fl.	3.30	3.90	+ 18,2
Dézaley, Clos des Moines, 1953	Fl.	3.50	3.90	+ 11,4
Schweizer (Aktions-) Weisswein	Ltfl.	1.15	1.25	+ 9,8
Buchberger (SH), rot, 1954	Liter	2.10	2.30	+ 9,5
Malanser, 1954	Liter	2.75	2.90	+ 5,5
Riesling Sylvaner, 1953	Liter	1.40	1.60	+ 14,3
Asti Dettling, demi-sec	Fl.	4.50	5.50	+ 22,2
Kirsch echt, 45 Vol. %	Liter	10.50	11.—	+ 4,8
Kirsch echt, 45 Vol. %	Liter	10.50	12.60	+ 20,0
Benedictine D. O. M.	Fl.	17.90	22.75	+ 27,1
Cointreau	Fl.	13.75	16.—	+ 16,4
Lebensmittel/Bedarfsartikel [2]:				
Bohnen, mittelfein	1/1 Ds.	1.44	1.48	+ 2,8
Erbsen, fein (französische und ungarische)	1/1 Ds.	1.88	1.92	+ 2,1
Erbsen, sehr fein	1/1 Ds.	1.94	2.08	+ 7,2
Birnen, halbe	1/1 Ds.	1.84	2.45	+ 33,2
Aprikosenkonfitüre	1 kg	1.71	1.96	+ 14,6
Aprikosenkonfitüre	1 kg	1.71	2.04	+ 19,3
Erdbeer mit Rhabarber	1 kg	1.56	1.80	+ 15,4
Erdbeer mit Rhabarber	1 kg	1.56	1.92	+ 23,1
Johannisbeer mit Rhabarber	1 kg	1.35	1.52	+ 12,6
Vierfruchtkonfitüre	1 kg	1.10	1.24	+ 12,7
Vierfruchtkonfitüre	1 kg	1.10	1.28	+ 16,4
Zwetschgenkonfitüre	1 kg	1.27	1.44	+ 13,4
Italienische Salami «Citterio» (Carton)	1 kg	12.70	13.60	+ 7,1
Italienische Salami «Citterio» (Anbruch)	1 kg	12.90	13.90	+ 7,8
Italienische Cornichons, mittelgrosse	5 Lt.-Glas	9.80	10.40	+ 6,1
Italienische Cornichons, mittelgrosse	5 Lt.-Glas	9.80	11.20	+ 14,3
Italienische Cornichons, kleinste	5 Lt.-Glas	12.50	12.40	— 0,8
Delikatessgurken	5 Lt.-Glas	6.10	8.—	+ 31,2
Weinessig, weiss und rot, 4,5°	1 kg	—.63	—.68	+ 7,9
Obstessig, 4,5°	1 kg	—.45	—.50	+ 11,1
Feinkristallzucker, 10-g-Btl.	1000 Btl.	19.50	21.20	+ 8,7
Arachidöl, extra, 190-kg-Fass	1 kg	2.10	2.16	+ 2,9
Arachidöl, extra, 25-kg-Kanne	1 kg	2.15	2.22	+ 3,3
Vegetabiles Speisefett mit 10 % Butter	1 kg	3.35	3.68	+ 9,8
Schmierseife (Eimer à 50 kg)	1 kg	1.15	1.173	+ 2,0

[1] Fl. = 7/10 Flaschen. Ltfl. = Literflaschen. Liter = per Liter, im Fass oder in der Korbflasche geliefert. 1/1 Ds. = Dosen à 1 kg. Btl. = Beutel.

[2] Sämtliche HOWEG-Eigenlagerartikel sind rabattberechtigt. Im Geschäftsjahr 1954/55 wurde auf dem gesamten Umsatz ein Rabatt von 3% ausgerichtet, wodurch die HOWEG-Preise eine weitere Ermässigung erfahren haben.